

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ABORDAGEM SISTÊMICA PARA DIAGNÓSTICO DA VOCAÇÃO  
COMPETITIVA E DESENVOLVIMENTO MICRORREGIONAL - O CASO DE  
BLUMENAU**

**SANDRO WOJCIKIEWICZ DA SILVEIRA**

Florianópolis, 1999

SANDRO WOJCIKIEWICZ DA SILVEIRA

**ABORDAGEM SISTÊMICA PARA DIAGNÓSTICO DA VOCAÇÃO  
COMPETITIVA E DESENVOLVIMENTO MICRORREGIONAL - O CASO DE  
BLUMENAU**

*Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina  
para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.*

Florianópolis, 1999

SANDRO WOJCIKIEWICZ DA SILVEIRA

**ABORDAGEM SISTÊMICA PARA DIAGNÓSTICO DA VOCAÇÃO  
COMPETITIVA E DESENVOLVIMENTO MICRORREGIONAL - O CASO DE  
BLUMENAU**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre”, Especialidade em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.




---

RICARDO MIRANDA BARCIA, Ph.D.  
Coordenador



---

NELSON CASAROTTO FILHO, Dr.  
Professor Orientador



---

ALINE FRANÇA DE ABREU, Ph.D.  
Membro da Banca Examinadora



---

ÁLVARO ROJAS LEZANA, Dr.  
Membro da Banca Examinadora

*Para Ilza Marta Wojcikiewicz  
da Silveira, minha mãe (in  
memoriam). Sem ti nada  
seria possível. Muito obrigado  
por tudo.*

## AGRADECIMENTOS

Ao Professor Nelson Casarotto Filho, pela valiosa contribuição na elaboração deste trabalho.

Aos Professores Aline França de Abreu e Álvaro Rojas Lezana pelas pertinentes considerações que moldaram a versão final desta dissertação.

Ao meu pai, Dilzo Balthazar da Silveira, por toda a sua dedicação na minha formação e educação.

A Mara Dagmar Prando minha grande amiga e companheira de todos os momentos.

Ao Dr. Jörg Meyer-Stamer, por disponibilizar a metodologia do Marketing Municipal e ter permitido a divulgação dos trabalhos para o estudo de caso presente nesta dissertação, bem como ter possibilitado a minha participação na implantação do Marketing Municipal de Blumenau.

Ao grande amigo Daniel Augusto de Souza, pelo apoio providencial em momentos críticos.

Ao amigo Professor Maurício Fernandes Pereira, por me incentivar, exaustivamente, para a conclusão desta dissertação.

A todos meus amigos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a elaboração desta dissertação.

A Deus, que tem iluminado o meu caminho e me dado força e persistência para superar obstáculos.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE QUADROS	ix
RESUMO	x
ABSTRACT	xi
 CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	 01
1.1   Objetivos	04
1.1.1   Objetivo Geral	04
1.1.2   Objetivos Específicos	04
1.2   Hipótese	05
1.3   Metodologia	06
1.4   Desenvolvimento	07
 CAPÍTULO 2 - SISTEMAS ECONÔMICOS LOCAIS	 08
2.1   Desenvolvimento Sócio-Econômico Regional	08
2.2 <i>Clusters</i>	21
2.3   Redes de Pequenas e Médias Empresas	25
2.3.1   Consórcios	26
2.3.2   Condomínios	27
2.3.3   Cooperativas	29
2.3.4   Empresas de Participação Comunitária	30
2.3.5   Núcleos Setoriais	32
2.4   Conclusão	33
 CAPÍTULO 3 - ASPECTOS METODOLÓGICOS DE PLANOS DE DESENVOLVIMENTO	 36
3.1   Condições Gerais	36
3.2   Metodologias para Planos de Desenvolvimento	40
3.3   Conclusão	47
 CAPÍTULO 4 - MARKETING MUNICIPAL	 52
4.1   Objetivos e Instrumentos para a Promoção Local	53
4.2   Aspectos Metodológicos	54
4.3   Seqüência de Atividades	55

4.3.1	Atividades Preliminares	55
4.3.2	Seminário de Lançamento do Marketing Municipal	56
4.3.3	Pesquisa de Campo	57
4.3.4	Análise de Pesquisas e Mini Seminários e Preparação do Documento Final	58
4.3.5	Apresentação dos Resultados	58
4.4	Limitações do Marketing Municipal	59
4.5	Conclusões	60
CAPÍTULO 5 - APLICAÇÃO MARKETING MUNICIPAL DE BLUMENAU		63
5.1	Análise Prévia dos Dados	63
5.2	Seminário de Lançamento do Projeto	64
5.3	Entrevistas e Mini Seminários	65
5.4	Elaboração do Documento Final	66
5.5	Seminário de Apresentação do Documento Final	66
5.6	Projeto Marketing Municipal de Blumenau - Criar uma Vantagem Competitiva em Blumenau	67
5.6.1	Diagnóstico do Setor Têxtil e de Confecção	71
5.6.2	Diagnóstico do Setor de Informática	73
5.6.3	Diagnóstico do Setor Elétron-Metalmecânico	74
5.6.4	Diagnóstico do Setor de Turismo e Hotelaria	75
5.6.5	Diagnóstico do Setor de Comércio	77
5.6.6	Considerações Gerais Sobre as Empresas e Entidades de Suporte	78
5.6.7	Conclusão do Diagnóstico	79
5.7	Conclusão	82
CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES		85
CAPÍTULO 7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		89
ANEXOS		93

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1	Sistema Econômico Simplificado	09
Figura 2.2	Determinantes da Vantagem Nacional	11
Figura 2.3	Cadeia de Valores Genérica em Negócios Industriais	15
Figura 2.4	Diagrama de Interrelações de Competitividade de Mercado	16
Figura 2.5	Determinantes da Competitividade Sistêmica	19
Figura 2.6	Círculo Vicioso da Pobreza e do Atraso	20
Figura 2.7	Modelo Geral de Rede para o Desenvolvimento de um Sistema Econômico local	22
Figura 2.8	Indústrias Relacionadas em Torno da Biotecnologia	24
Figura 2.9	Modelo de <i>Cluster</i> Calçadista	24
Figura 2.10	Curva “U” e Estratégias Competitivas Genéricas	25
Figura 2.11	Curva “U” e Estratégias Competitivas Genéricas Ampliadas	27
Figura 3.1	Escolha de Indústrias e Segmentos para os Quais o País (município ou região) Oferece uma Base Nacional (municipal ou regional) Favorável	37
Figura 3.2	Processo de Planejamento Estratégico Participativo	45
Figura 5.1	Diamante de Porter Adaptado	64
Figura 5.2	Três Pilares do Desenvolvimento Econômico Local	67



**LISTA DE QUADROS**

Quadro 3.1	Comparativo entre Planos de Desenvolvimento	48
Quadro 4.1	Comparativo entre Marketing Municipal e Demais Planos de Desenvolvimento	61

## RESUMO

A evolução da globalização econômica vem modificando a forma de concorrência mundial, bem como os padrões de competitividade nacional. Sendo o município a unidade básica nacional e as empresas nele instaladas o principal impulsionador do desenvolvimento sócio-econômico através do investimento privado, um plano que se propõe ao desenvolvimento sócio-econômico através do ganho de vantagem competitiva, deverá se preocupar com o desenvolvimento das empresas instaladas no município ou incentivar a implantação de novas indústrias.

Sustenta-se que para o desenvolvimento do sistema econômico local, o município deverá buscar a sua vocação, utilizando as empresas como agentes da competitividade. Por sua vez, as empresas deverão buscar competitividade através de redes de desenvolvimento, integrando os diversos níveis da Competitividade Sistêmica.

Esta dissertação tem como objetivo apresentar e a metodologia de Marketing Municipal para desenvolvimento microrregional, testando a hipótese de que a metodologia de Competitividade Sistêmica Setorial pode ser adequada para este fim.

## ABSTRACT

The evolution of the economic globalization has modified the form of international as well as national standards of competitiveness. Considering the municipality as the basic national unity and the enterprises it holds, as the main propellers of the social and economical development through private investment, we believe that a plan that aims at the social and economical development via gain in competitive advantages have to be concerned with the development of companies installed in the municipalities and stimulate the implantation of new industries.

We believe that in order to achieve the development of the local economical system the municipality has to find its real vocation, using the local enterprises as agents of competitiveness. The companies, on their turn, must achieve competitiveness through nets of development, integrating the several levels of Systemic Competitiveness.

The purpose of this dissertation is to present the methodology of Municipal Marketing as a way of competitiveness in a micro-regional economical system.

## 1. INTRODUÇÃO

A evolução da globalização econômica vem modificando a forma de concorrência mundial, bem como os padrões de competitividade nacional. Vários autores, como COLLINS & PORRAS, 1995; D'AVENI, 1995; HAMEL & PRAHALAD, 1995; e QUINN, 1996, têm evidenciado esse processo de mudança. Sendo o município a unidade básica nacional e as empresas nele instaladas o principal impulsionador do desenvolvimento sócio-econômico através do investimento privado - texto já publicado em 1936 - (KEYNES, 1990), um plano que se propõe ao desenvolvimento sócio-econômico através do ganho de vantagem competitiva, deverá se preocupar com o desenvolvimento das empresas instaladas no município ou incentivar a implantação de novas indústrias, conforme exposto por Kotler:

*“A riqueza de um país pode ser vista como a soma das riquezas criada pelos negócios do país. Em uma economia de mercado, as corporações geram riquezas aumentando o valor global agregado, e essas riquezas serão então distribuídas sobre a forma de maiores salários para os trabalhadores, maiores dividendos para os acionistas, maior reinvestimento para as empresas e maior receita fiscal para o Estado, e também criarão empregos para as empresas relacionadas e para as indústrias de apoio. Esse processo de criação de riquezas é inerente a qualquer economia de mercado, e o papel das empresas comerciais é explorar esses mecanismos”.*  
(KOTLER, 1997, p. 358)

Existem aqui alguns pontos que devem ser considerados no tocante à busca de novas empresas ou desenvolvimento daquelas existentes, sendo parte de um plano de desenvolvimento municipal.

Conforme ocorrido na Itália com os modelos de consórcio (CASAROTTO et. al., 1996), primeiramente foi identificada a vocação dos municípios e regiões. Define-se vocação como talento ou aptidão, segundo Dicionário Aurélio. Contudo a vocação municipal ou regional é formada por uma série de fatores, que podem ser definidos

através do Diamante de Porter (1993), que o autor denomina como determinantes da vantagem nacional.

A análise do diamante de Porter, poderá determinar qual a vocação do local, o que não determina ainda que essas empresas serão competitivas no seu mercado de atuação.

Dois pontos ainda devem ser analisados: a) a forma de organização das empresas; e b) o ambiente em que elas estão inseridas.

Em termos da forma da organização o modo em que as empresas atuam no mercado terá grande influência na competitividade das mesmas. Com a globalização, as empresas devem apresentar um grau de qualidade, diversidade, produtividade, agilidade e flexibilidade elevado para não perderem fatia de mercado e para que possam ser agentes de desenvolvimento do município e região em que estão inseridas.

Além de as mesmas terem que possuir sistemas de gestão e produção internos muito desenvolvidos, há o relacionamento entre elas (organização em consórcios, condomínios, cooperativas, empresas de participação comunitária ou núcleos setoriais) e delas com o meio. O meio também deverá oferecer condições para formação de redes (CASAROTTO & PIRES, 1999).

A teoria da Competitividade Sistêmica de STAMER (1999), traça um paralelo entre os níveis meta, macro, meso e micro. O nível meta diz respeito ao nível mais elevado da comunidade no que trata dos seus costumes, padrões sociais e culturais; o nível macro preocupa-se com questões político/econômicas; o nível meso refere-se às entidades de suporte às empresas e população; e o nível micro considera as empresas e a forma como estas se organizam e competem.

O autor defende a integração entre esses níveis para o alcance da vantagem competitiva sustentável ou, como denominado por ele, Competitividade Sistêmica. O Modelo Geral de Rede para o Desenvolvimento de um Sistema Econômico Local, utilizado como base do modelo de sistemas econômicos locais italianos (CASAROTTO & PIRES, 1999) apresenta uma configuração aproximada do modelo de Competitividade Sistêmica, incluindo: a) atores diversos - grandes empresas, bancos, institutos de pesquisa e governo (nível micro, meso e macro); b) instrumentos de integração (nível meso); e c) pequenas e médias empresas (nível micro).

Portanto, sustenta-se que para o desenvolvimento do sistema econômico local, o município deverá buscar a sua vocação, utilizando as empresas como agentes da competitividade. Por sua vez, as empresas deverão buscar competitividade através de redes de desenvolvimento, integrando os quatro níveis da Competitividade Sistêmica.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Apresentar a metodologia de Marketing Municipal<sup>1</sup> para desenvolvimento microrregional, testando a hipótese de que a metodologia de Competitividade Sistêmica Setorial - base desta metodologia - do Instituto de Desenvolvimento Alemão (STAMER et. al., 1995), pode ser adequada para este fim.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Discorrer sobre fatores determinantes para o ganho da vantagem competitiva em nível regional.
- Verificar métodos associativistas entre pequenas e médias empresas que possam conduzi-las ao ganho de escala e, por extensão, ao desenvolvimento da economia local.
- Abordar metodologias referentes a planos participativos de desenvolvimento municipal.
- Apresentar, como estudo de caso, o projeto de Marketing Municipal desenvolvido em Blumenau, que aborda o modelo de Competitividade Sistêmica.

---

<sup>1</sup> Marketing Municipal é o nome da metodologia desenvolvida por STAMER (1999) e que será objeto de estudo desta dissertação.

## 1.2 Hipótese

Em 1996, através do Instituto de Desenvolvimento Alemão (IAD) e sobre a coordenação do Dr. Jörg Meyer-Stamer, foi desenvolvido em Santa Catarina um estudo sobre Competitividade Sistêmica para os setores têxtil, eletro-metalmecânico e de cerâmica, nos municípios de Blumenau, Joinville e Criciúma, respectivamente (STAMER et. al., 1996).

O modelo sugere que em uma região a competitividade é criada por quatro fatores:

- a) ação conjunta do Estado, empresariado e outros atores para aperfeiçoar o tecido institucional;
- b) entrelaçamento entre empresas e instituições de suporte;
- c) entrelaçamento entre as empresas; e
- d) competitividade no nível empresarial.

Esta dissertação, através da abordagem da metodologia do Marketing Municipal, sustenta a hipótese de que a metodologia de avaliação da Competitividade Sistêmica Setorial pode ser adaptada para o diagnóstico e o planejamento local, ou seja, abordar a competitividade regional.



### 1.3 Metodologia

Para o alcance dos objetivos propostos, tornam-se necessário dois tópicos metodológicos distintos: a revisão bibliográfica, para aporte técnico/teórico, e o desenvolvimento do estudo de caso.

a) A revisão bibliográfica consistiu de:

- fatores determinantes da vantagem competitiva nacional e local/regional;
- aspectos associativistas entre as pequenas e médias empresas;
- metodologias de planos participativos para desenvolvimento municipal/regional; e
- metodologia de Competitividade Sistêmica.

b) O estudo de caso foi desenvolvido *in loco* no município de Blumenau, durante os dias 17 e 26 de março de 1999. Utilizou-se da documentação levantada, dos depoimentos de entrevistas com os atores locais e dos documentos gerados nos seminários para a formulação do capítulo 5 desta dissertação.

#### 1.4 Desenvolvimento

A dissertação conta com o primeiro capítulo, este, que trata da introdução, os capítulos 2 a 4 que tratam do desenvolvimento teórico, o capítulo 5 que apresenta o estudo de caso, o capítulo 6 como conclusões.

Neste capítulo introdutório, estão apresentados os objetivos do trabalho e os métodos utilizados para o desenvolvimento da dissertação. Ainda estão presentes as justificativas e a problemática do tema.

Os capítulos 2, 3 e 4, são destinados à fundamentação teórica. No capítulo 2 são discorridos os temas referentes aos fatores determinantes do desenvolvimento econômico nacional e local/regional, *clusters*, e redes de pequenas e médias empresas.

No capítulo 3 são apresentados modelos de planos participativos para desenvolvimento municipal.

No capítulo 4 é apresentado o modelo de Competitividade Sistêmica, que é a base teórica para o projeto de Marketing Municipal aplicado no município de Blumenau e o estudo de caso analisado neste trabalho.

No capítulo 5, apresenta-se o estudo de caso e, posteriormente conclui-se a dissertação com algumas recomendações que foram tidas como necessárias.

Cabe ressaltar que este trabalho não pretende esgotar o assunto e que, por ser uma metodologia nova que vem se desenvolvendo, constitui-se em um tema fértil para discussões acadêmicas.

Espera-se que esta metodologia e dissertação venham a acrescentar suportes científicos para estudos futuros com uso acadêmico e profissional.

## 2. SISTEMAS ECONÔMICOS LOCAIS

### 2.1 Desenvolvimento Sócio-Econômico Regional

Define-se desenvolvimento sócio-econômico como o aumento do Produto Nacional Bruto per capita<sup>2</sup> em conjunto com a melhoria do padrão de vida da população (SANDRONI, 1996).

Em relação ao padrão de vida pode-se dizer que o mesmo evolui ao passo em que novas necessidades vão sendo incutidas no dia-a-dia do ser humano, conforme exposto por MARSHALL:

*“Na verdade, o homem incivilizado não tem mais necessidades do que o animal, mas, à medida que vai progredindo, elas aumentam e se diversificam, ao mesmo tempo que surgem novos métodos capazes de satisfazê-las. Passa a desejar não apenas uma maior quantidade das coisas que está acostumado a consumir, como também deseja que estas coisas sejam de melhor qualidade; deseja maior variedade, bem como coisas que são capazes de satisfazer as novas necessidades que vai adquirindo” (MARSHALL 1996, p.153).*

O padrão de vida mínimo deverá contemplar os fatores básicos de saúde, higiene, transporte, alimentação, vestuário e educação. A partir daí surgem as necessidades inerentes ao conforto e bem estar.

Retornando ao estágio primitivo das nações, quando as unidades familiares produziam apenas em níveis de subsistência, não gerando excedentes de produção alimentar, verifica-se a ausência de transações e, portanto, sem geração de renda.

Na medida em que foram sendo produzidos os excedentes, os camponeses passaram a comercializá-los, ainda que na forma de escambo, com os demais camponeses que não produziam os produtos similares aos seus.

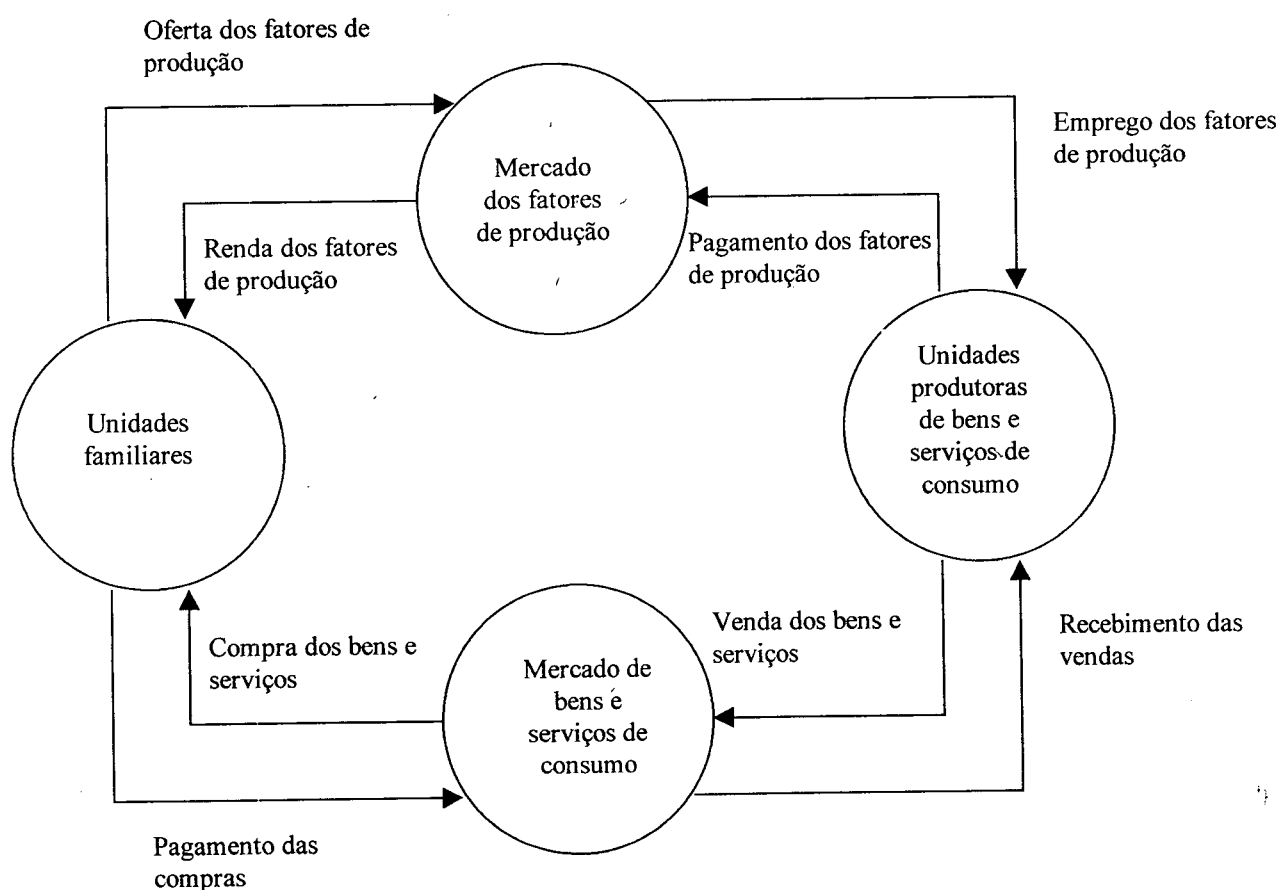
---

<sup>2</sup> PNB é o valor, a preços de mercado, da produção de bens e serviços no país, no período de um ano, ou seja, o valor monetário da quantidade de bens e serviços produzidos em um ano e distribuídos aos consumidores finais, sobre a população nacional (SILVA, 1991)

Com a evolução das atividades produtivas e mercantis, o sistema econômico evoluiu, dando início ao capitalismo, onde o fluxo de transações comerciais e de serviços responsabiliza-se pelo nível do Produto Nacional Bruto e, por extensão, ao desenvolvimento nacional.

A figura abaixo ilustra um Sistema Econômico de forma simplificada, desconsiderando as relações com outros países.

**Figura 2.1 - Sistema Econômico Simplificado**



**Fonte: SILVA, 1992, p. 82.**

KEYNES (1990), explica o desenvolvimento econômico através do processo multiplicador que é definido pela razão entre a variação do produto nacional e a variação da demanda por investimento (propensão marginal ao investimento).

O exemplo a seguir, extraído de WONNACOTT (1982), ilustra o processo multiplicador econômico, o qual conduz ao desenvolvimento econômico e, por extensão, do desenvolvimento social.

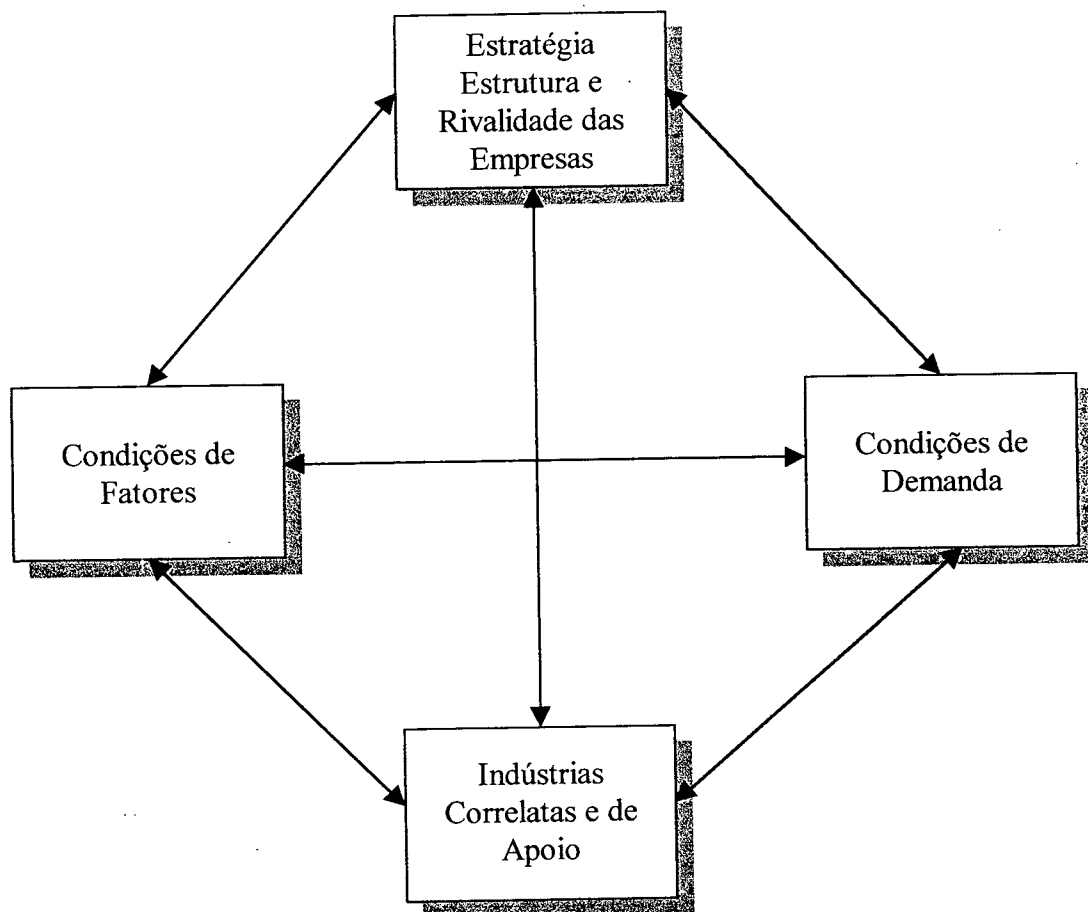
*“O processo do multiplicador pode ser melhor compreendido se olharmos com mais detalhe o que acontece quando utiliza-se \$ 100 mil para a compra de bens de capital. O resultado direto é um aumento de \$ 100 mil no produto nacional; mais máquinas e bens de capital são produzidos. Os \$ 100 mil gastos em planta e equipamentos vão para aqueles que provém trabalho, capital e outros recursos, utilizados para produzir os bens de capital, na forma de salários, aluguéis, lucros e outras rendas. Em outras palavras, a renda disponível é maior em \$ 100 mil. (Lembre-se que nós estamos tratando com uma economia altamente simplificada, na qual não existe governo para retirar qualquer parcela deste montante na forma de impostos). Os consumidores, agora, gastam mais deste aumento da renda disponível, dependendo o quanto a mais em consumo de suas propensões marginais a consumir (PMC). Por exemplo, se a PMC for 0,8, os consumidores gastarão \$ 80 mil a mais.*

*Porém, novamente, este não é o final da história. Quando os consumidores gastam \$ 80 mil em vestuário, alimentação e outros bens de consumo, a renda dos trabalhadores da indústria têxtil, farmacêutica e outras que produzem bens de consumo aumenta em \$ 80 mil. Com uma PMC de 0,8, essas pessoas responderão consumindo \$ 64 mil a mais. Uma vez mais, o produto nacional cresce, desta vez em \$ 64 mil. E assim segue a história, com cada turno no gasto dos consumidores levando a outro e menor turno.”*  
(WONNACOTT, 1982, p.166).

Conforme o exemplo, nestas três “rodadas” de consumo, o PNB partiu de \$100 mil e chegou até \$ 244 mil.

Segundo PORTER (1993) o desenvolvimento sócio-econômico está diretamente relacionado à competitividade nacional, a qual o autor denominou de diamante da competitividade.

**Figura 2.2 - Determinantes da Vantagem Nacional**



**Fonte: PORTER, 1993, p. 88.**

Não obstante é oportuno analisar a questão da competitividade ao longo dos anos, tendo a unidade empresarial como ponto de partida, para posteriormente retornar ao modelo de Porter.

A questão da competitividade entre produtos e serviços pode ter seu ponto de partida já na idade média, nos séculos XII e XIII (HUGON 1967), quando o artesanato urbano e o regime corporativo de produção se revigoraram e a economia de escambo cedeu lugar à economia baseada na fixação de preços, sendo regulamentados pesos, medidas e formas de pagamento. Neste período, o regime feudal começa a se

esvair, revigorando o comércio das feiras e mercados como o Mercado Persa e as feiras de Camelot e Champagne, dando lugar a um novo tipo de profissional: o mercador.

Àquela época, a competitividade se fixava basicamente em três variáveis: a diferenciação, o preço e a qualidade dos produtos/serviços, sendo a diferenciação o principal fator de competitividade, pois cada região ou aldeia possuía tecnologia e conhecimentos específicos para a produção de determinados produtos, como: porcelana na China, tapetes na Pérsia etc., já que a difusão de conhecimentos era muito lenta. A preocupação com a redução de custos, inicia-se a partir do momento em que os recursos começam a se tornar escassos, pressionando para uma mudança na determinante principal de vantagem competitiva.

Com a intensificação do comércio, a competitividade começa a exigir mais dos produtores, através do mercado e dos próprios concorrentes. Busca-se então, a redução dos preços, a melhoria dos produtos e a diferenciação destes, de forma ordenada e integrada, dando início à ênfase pela produtividade. Desta pressão, inicia-se uma fase de descobertas e inventos de maquinário (séc. XVII), dando origem ao início do período industrial, sempre com o intuito de ponderar e equacionar os dois pontos essenciais para a competitividade: diminuição de preços (produtividade) e agregação de qualidade nos produtos/serviços. Desta feita, para a conquista e manutenção do mercado, iniciou-se a busca por inovações tecnológicas e de processos.

No século XVIII, dois economistas, SMITH (1986) e RICARDO (1982), manifestaram-se em relação à inovação tecnológica e de processos. SMITH, apresentou o seu exemplo clássico da fábrica de alfinetes, no intuito de ilustrar a divisão do trabalho que se fazia presente, àquela época, na Inglaterra e nos países mais desenvolvidos da Europa, conforme apresentado abaixo:

*“Um homem puxa o arame, outro torna-o retilíneo, um terceiro corta-o, um quarto aguça-o, um quinto faz-lhe o topo para receber a cabeça; o fabrico da cabeça requer duas ou três operações distintas; a sua colocação é um trabalho especializado como o é também o polimento do alfinete; até mesmo a disposição dos alfinetes no papel é uma arte*

*independente, e a importante arte de produzir um alfinete é, deste modo, dividida em cerca de dezoito operações distintas, as quais, em algumas fábricas, são executadas por operários diferentes, embora em outras o mesmo homem realiza, por vezes, duas ou três delas.” (op.cit, 1986, p. 75).*

A divisão do trabalho, que pode ser considerada como uma inovação de processo à época, impulsionou três grandes fatores: a criação de maquinário especializado para desenvolver etapas específicas do processo; o aumento da produtividade impulsionado, principalmente, pela curva de aprendizado dos operários (ampliação da destreza possibilitada pela continuidade de tarefas e movimentos); e a especialização da mão-de-obra, onde cada indivíduo passava a compreender com maestria a sua atividade, ou grupo de atividades, dentro do processo produtivo.

RICARDO, apresentou o estudo da Renda da Terra para expressar a necessidade do desenvolvimento tecnológico (Rendimento Marginal Decrescente). O autor, associava o “desgaste” do solo produtivo à queda de sua produtividade ou ao aumento dos custos produtivos unitários. Desta feita, a melhor forma de compensar esse “desgaste”, seria incorporando maquinários que pudessem produzir em maior quantidade e qualidade aquilo que a mão-de-obra, isoladamente, não estaria apta a apresentar. Em outras palavras, a introdução de maquinários que substituíssem a mão-de-obra em determinados níveis (1976).

Já, no início deste século, estava incorporada à competitividade organizacional, a inovação tecnológica e o economista SHUMPETER (1982), tornou-a explícita em seu livro “A Teoria do Desenvolvimento Econômico”. Nele, o autor apresentou a teoria do desenvolvimento dos ciclos econômicos, impulsionado pelas indústrias que se apresentavam como inovadoras tecnológicas e, desta forma, dominando o mercado.

Portanto, aquele país que detivesse o conhecimento tecnológico mais avançado, sabendo orientá-lo à vantagem competitiva, estaria à frente dos outros em seu desenvolvimento econômico.

O autor, preocupou-se em apontar que as tecnologias, em um segundo momento, seriam copiadas e dominadas por seus concorrentes e, então, tal vantagem seria eliminada. Desta feita, a competitividade atingiria um novo patamar mais elevado



de conhecimento tecnológico, onde novos produtos/serviços seriam desenvolvidos criando, desta forma, uma espiral de inovação tecnológica.

A ampliação da competitividade, impulsionada pelo aumento do número de empresas concorrentes nas indústrias do próprio país e outros países (com a globalização da economia), pressiona para que a velocidade das inovações seja cada vez maior, reduzindo, consideravelmente, o lapso de tempo entre as inovações tecnológicas e a vida útil dos produtos lançados no mercado.

Retornando aos Determinantes da Vantagem Nacional, Michael PORTER (1993), assim dispôs o seu modelo para desenvolvimento sócio-econômico:

a) **Condições de Fatores** - São os insumos necessários para competir em qualquer indústria como terra cultivável, trabalho, recursos naturais, capital e infraestrutura. Os fatores são dotados de:

a1) **Recursos Humanos** - implica na capacidade, quantidade e custo da mão-de-obra, considerando-se a carga horária semanal e a ética de trabalho.

a2) **Recursos Físicos** - o posicionamento geográfico é extremamente importante para esta análise, considera-se a qualidade, acesso, abundância e custo de itens como terra, água, minérios, fontes de energia etc.

a3) **Recursos de Conhecimento** - relaciona-se diretamente à capacidade intelectual disponível no país.

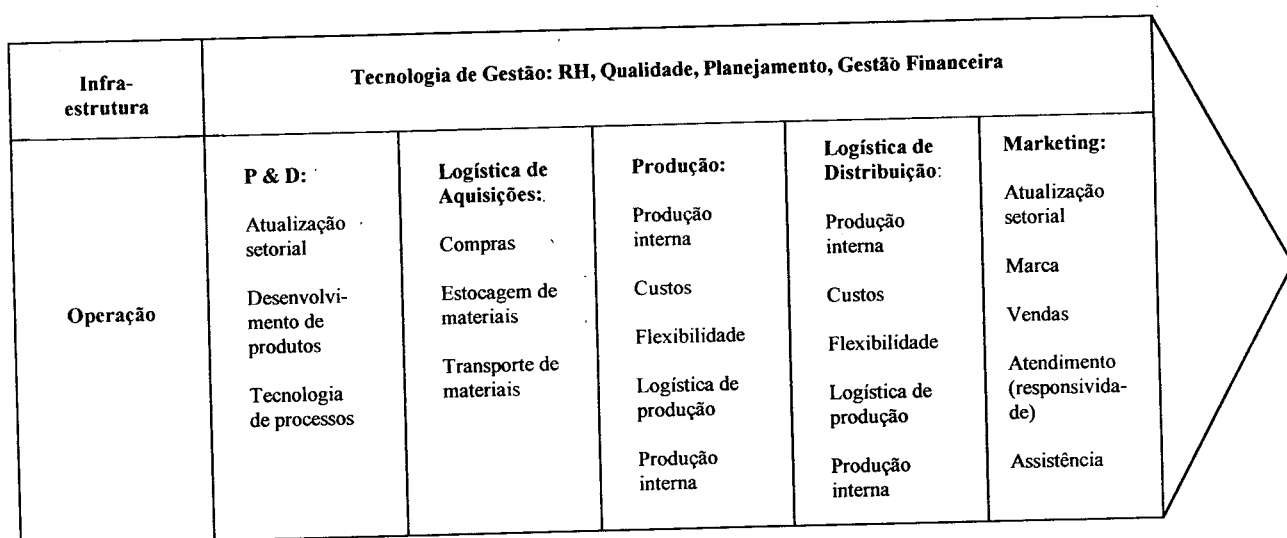
a4) **Recursos de Capital** - resume-se na capacidade econômica e garantias que o país dispõe para o financiamento de investimentos tecnológicos.

a5) **Infra-Estrutura** - tipo, qualidade e valor de uso da infra-estrutura disponível que afeta a competição, inclusive os sistemas de transportes, os sistemas de telecomunicações, pagamentos ou transferências de fundos, assistência médica etc.

b) **Condições de Demanda** - Ela determina o rumo e o caráter da melhoria e inovação pelas empresas do país. Três atributos gerais da demanda interna são significativos: a composição (natureza das necessidades do comprador), o tamanho e padrão de crescimento e os mecanismos pelos quais a preferência interna é transmitida aos mercados estrangeiros.

c) **Indústrias Correlatas e de Apoio** - É a presença no país de indústrias que possam abastecer a produção industrial e dar suporte administrativo aos serviços, dentro de uma cadeia de valor. Segundo CASAROTTO & PIRES (1999), a cadeia de valor consiste, de modo amplo, de pesquisa e desenvolvimento, logística de aquisição, produção, tecnologia de gestão, logística de distribuição e marketing. A figura abaixo apresenta a cadeia de valor genérica em negócios industriais.

**Figura 2.3 - Cadeia de Valor Genérica em Negócios Industriais**



**Fonte: PORTER, in CASAROTTO & PIRES, 1999, p. 41.**

d) **Estratégia, Estrutura e Rivalidade de Empresas** - É o contexto no qual as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, bem como a natureza da rivalidade interna.

Desta forma, pode-se pois, apresentar um diagrama que exemplifique as interrelações que determinam o grau de competitividade das empresas no mercado, conforme exposto na figura 2.4.

**Figura 2.4 - Diagrama de Interrelações de Competitividade de Mercado**

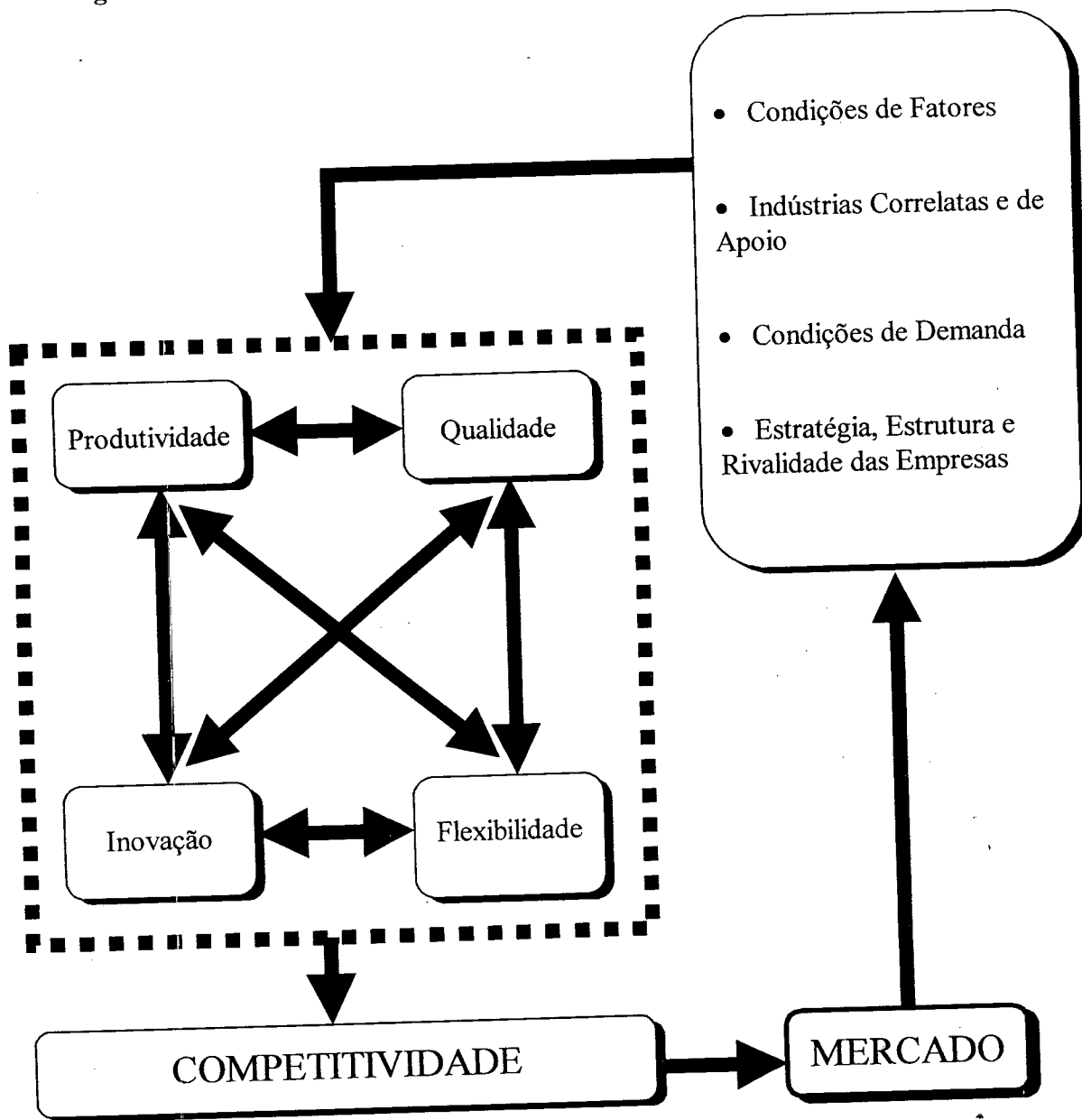


Figura adaptada pelo autor

Fonte: (ENSSLIN, 1995; HUGON, 1967; PORTER, 1993; RICARDO, 1982; SHUMPETER, 1982; SMITH, 1986; STAMER in CASAROTTO & PIRES, 1999).

Determina-se mercado, como o ambiente em que a organização está atuando, considerando-se os fatores endógenos como consumidores, fornecedores, produtos substitutos, empresas entrantes na indústria e empresas concorrentes; e fatores exógenos como política econômica (fiscal, cambial, salarial e monetária), interesses políticos, fenômenos naturais (abalos sísmicos, enchentes, furacões etc.) e guerras (civis ou militares).

Ressalta-se que, esta operação é dinâmica, estando sempre em contínua adequação, ou seja, o mercado conforme descrito acima, está continuamente enviando sinais para os fatores determinantes da vantagem competitiva.

Os sinais de mercado, vistos em um sentido amplo, manifestam-se das mais diversas formas: em níveis políticos, econômicos, financeiros, lançamento de uma nova tecnologia ou produto, especulações diversas, inovação nos processos etc. Para tanto, outro fator de grande importância para a competitividade de mercado, em conjunto com a inovação, é o conhecimento.

De forma correlata, podem haver diversos processos do conhecimento em uso na empresa industrial inovadora, sendo que, cada um está em um estágio diferente. BOHN (1994), afirma que, pode-se medir os estágios do conhecimento e sugere a existência de um total de oito estágios, atribuindo nomes a cada um deles e descrevendo a forma de conhecimento dominante em cada estágio, os quais vão desde a completa ignorância até o conhecimento completo.

Pode-se dividir o conhecimento em dois sub-itens: conhecimento de mercado e conhecimento técnico. O conhecimento de mercado, conforme exposto, propiciará à empresa sinais de mercado repassando as necessidades ou mesmo a possibilidade de implantação de um produto totalmente novo (adequação ou inovação). O conhecimento técnico, proporcionará capacitação para que os recursos humanos se desenvolvam, ampliando o setor de pesquisa e desenvolvimento, possibilitando a implantação de novas tecnologias e métodos, impulsionando o aprendizado no ambiente empresarial.

Portanto, os níveis de conhecimento se interdependem, integrando o *know how* ao *know why*, ou seja, tem-se o conhecimento das tecnologias e métodos, sabe-se quando e porquê colocá-los no mercado, a qualquer momento em que se fizer necessário.

Sendo assim, o conhecimento possibilita a inovação que otimiza a qualidade, flexibilidade e produtividade que, por sua vez, mantém a empresa competitiva no mercado, que alimenta a informação (pesquisa de mercado) impulsionando a espiral de desenvolvimento, ou dinâmica da competitividade.

Em verdade, pode-se dizer então, que a inovação empresarial depende basicamente do mercado e da capacidade intelectual presente nas empresas. Reconhecendo-se o mercado como idêntico para as empresas competidoras na mesma indústria, a grande diferença será apontada pela qualidade e capacidade intelectual atuante na organização, para agregar novas tecnologias.

Para BADWAY (1993), em organizações, cujo produto mais valorizado são as idéias (*knowledge worker*), onde há a valorização dos seus recursos humanos, é necessário a construção de um ambiente de suporte adequado para proporcionar o desenvolvimento dos seus profissionais. No entanto, muitas técnicas de gerenciamento, estão focadas na preocupação com recursos físicos e financeiros e não, com seus recursos humanos.

É natural, pois, esperar que empresas voltadas para inovação tecnológica, concentrem seus esforços para o aprendizado/conhecimento de seu quadro funcional, em todos os níveis hierárquicos, no intuito de propiciar maior flexibilidade, agilidade, eficácia dos projetos etc., para se posicionarem na liderança da competitividade do mercado.

STAMER (1999) da Universidade Gerhard Mercator de Duisburg, Alemanha, propõe o modelo de Competitividade Sistêmica para o desenvolvimento sócio-econômico (em níveis municipal, regional, estadual ou nacional). Neste modelo o sistema econômico, representado pela figura 2.5, é compreendido por quatro níveis:

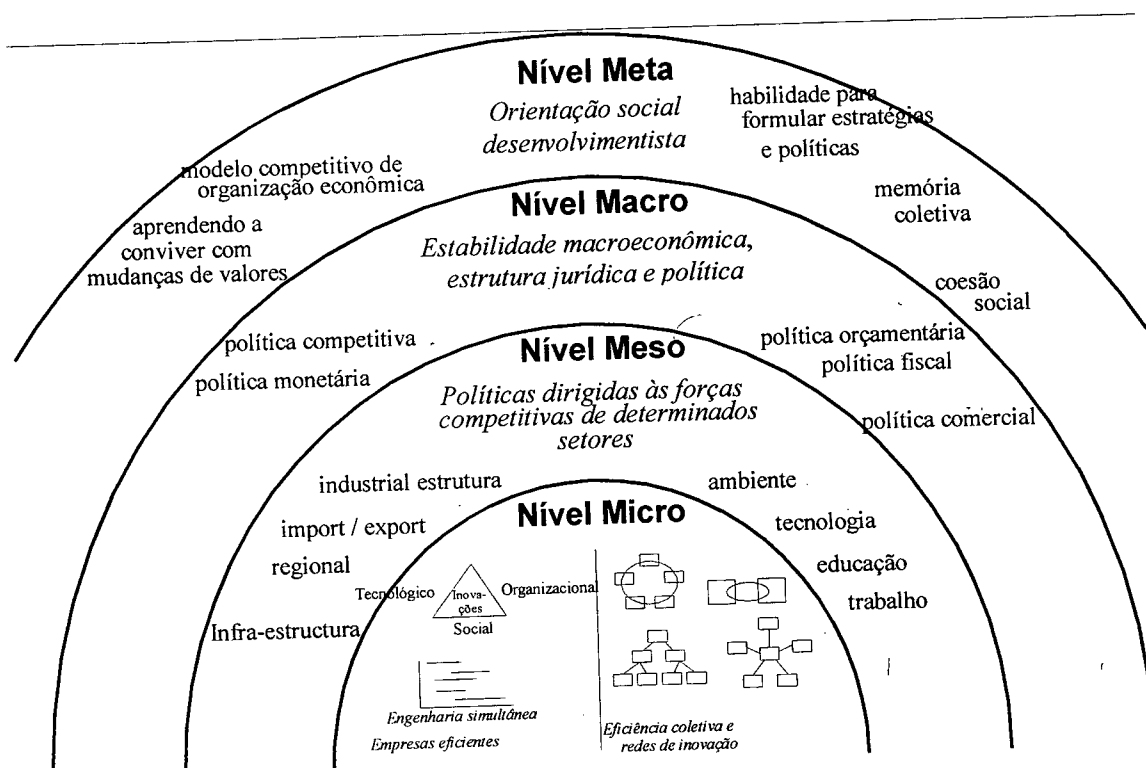
a) **Nível Meta** - está relacionado às questões sócio-culturais da população que direcionam o modelo competitivo da organização econômica, a orientação da sociedade ao desenvolvimento, a habilidade para formular estratégias e políticas, a memória coletiva, o grau de aprendizado e conhecimento e a coesão social.

b) **Nível Macro** - relacionado às questões políticas e econômicas, envolvendo a estabilidade econômica, o sistema jurídico, as políticas comerciais, fiscal, orçamentária, monetária e leis *anti-trust*.

c) **Nível Meso** - compõe as condições de fatores de PORTER (1993): estrutura industrial, infra-estrutura regional para importação e exportação, políticas para o fortalecimento da competitividade de determinados setores, o meio ambiente, as condições de tecnologia, educação e trabalho.

d) **Nível Micro** - Compõe as unidades eficientes das empresas, através das inovações e engenharia simultânea e a eficiência coletiva e redes de inovação (consórcios, condomínios, núcleos setoriais e estruturas de apoio).

**Figura 2.5 - Determinantes da Competitividade Sistêmica**



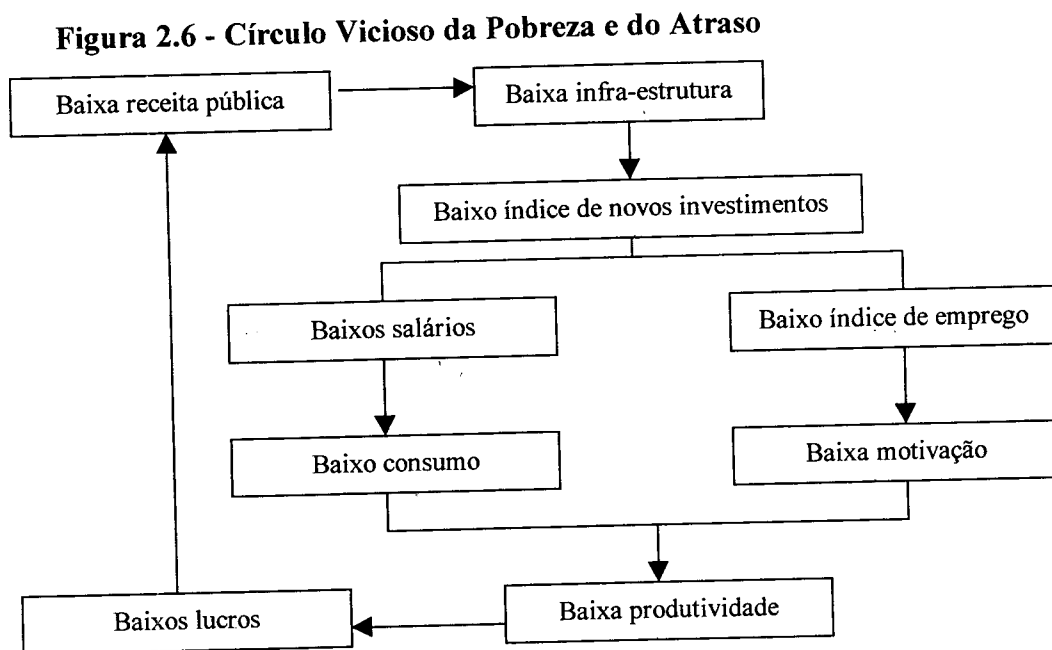
**Fonte: STAMER, 1999.**

Em uma via oposta, ocorre o movimento para o subdesenvolvimento sócio-econômico caso as determinantes da vantagem nacional (PORTER, 1993) não sejam suficientes para alavancar o Produto Nacional Bruto de forma sustentável ou sistêmica (STAMER, 1999).

KOTLER (1997), propõe os 8 M's<sup>3</sup> para a quebra do círculo vicioso do subdesenvolvimento, que inclui:

- a) Gerência (liderança governamental);
- b) Força de trabalho (capital humano);
- c) Máquinas (sistemas de produção e equipamentos);
- d) Dinheiro (capital);
- e) Materiais (recursos naturais);
- f) Métodos (tecnologia adequada);
- g) Mensagem (coleta de informações críticas); e
- h) Mercado (acesso ao mercado mundial).

A figura abaixo apresenta o esquema para o círculo vicioso da pobreza e do atraso.



Fonte: KOTLER, 1997, p. 24.

<sup>3</sup> Os oito M's são: management, manpower, machines, money, materials, methods, message e market.

De um modo geral pode-se assim definir os principais fatores que influem no desenvolvimento sócio-econômico. Contudo, as constantes transformações evolutivas mundiais como a interação entre os mercados, a facilidade na coleta de informações, a evolução dos processos produtivos e tecnológicos, o desenvolvimento fenomenal da informática, a formação de blocos econômicos, o aumento do poder dos sindicatos, guerrilhas civis e militares (sobretudo no Oriente Médio e África), o desenvolvimento dos países emergentes (Austrália, China, Índia e inclusive o Brasil), a escassez de recursos (preocupação essencial ao petróleo), os problemas ecológicos (camada de ozônio, queima de florestas, poluição dos mares, rios e atmosfera), a corrida espacial e tantos outros fatores aqui não apresentados serão fatores que certamente terão forte influência no rumo da competitividade.

O modelo italiano de Sistema Econômico Local prevê uma série de instrumentos de integração para garantir a competitividade da região.

Conforme a figura 2.7, proposta por CASAROTTO & PIRES (1999), da grande rede de desenvolvimento fazem parte o Fórum Local de Desenvolvimento, observatório econômico, associação de pequenas empresas, centro tecnológico, cooperativa de garantia de crédito, consórcios de valorização dos produtos da região e os vários outros consórcios (de marca, de exportação, de produção etc.).

Instituições de pesquisa, grandes empresas, bancos e órgãos ligados ao governo, participam como auxiliares ao processo.

## 2.2 Clusters

Do inglês *cluster* é traduzido como aglomerar-se, agrupar-se. Economicamente, *cluster* traduz-se de uma forma um pouco mais ampla que um agrupamento de empresas do mesmo setor.

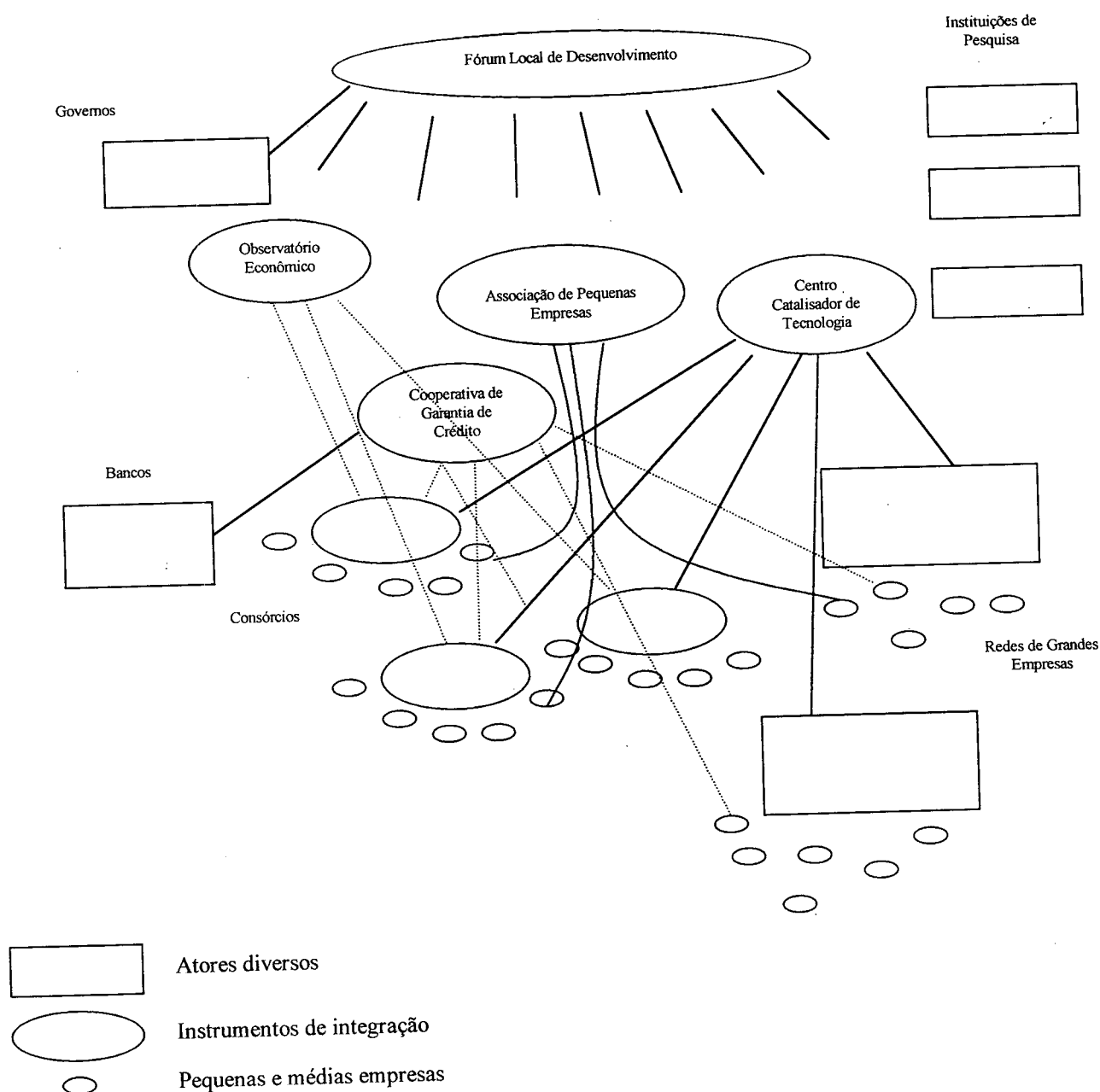
Economicamente, os *clusters* podem ser o determinante para a competitividade internacional em um país ou região na economia moderna (PORTER in KOTLER, 1997).

Um *cluster* industrial é um grupo de segmentos industriais que compartilham encadeamentos horizontais e verticais positivos. Se uma indústria diversifica em áreas que fornecem matérias primas ou consomem produtos daquela indústria, a direção da diversificação é vertical. Há dois tipos de encadeamentos verticais: encadeamentos à



frente e retrógrados. Encadeamentos à frente são os relacionamentos entre a indústria focalizada e as indústrias a seguir na cadeia produtiva, enquanto os encadeamentos retrógrados são aqueles entre a indústria enfocada e as indústrias anteriores na cadeia produtiva (Op. cit., 1997).

**Figura 2.7 - Modelo Geral de Rede para o Desenvolvimento de um Sistema Econômico Local**



**Fonte: CASAROTTO E PIRES, 1999, p.21.**

Em suma “*é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O escopo geográfico varia de uma única cidade ou Estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos*” (PORTER, 1999).

*Clusters* abrangem a indústria central e as indústrias relacionadas e de apoio. Encadeamentos verticais são tipicamente os relacionamentos entre indústria central e as de apoio, e relacionamentos horizontais são os elos entre a indústria focal e outras indústrias que têm complementaridades com a indústria central em tecnologia e/ou marketing.

Indústrias relacionadas não são apenas importantes para a geração de efeitos sinérgicos para um *cluster* industrial que surgem de uma coordenação em rede, mas também na geração de efeitos dinâmicos que vêm das interações tecnológicas e de marketing entre os segmentos industriais.

As indústrias de apoio, além de aumentar o valor agregado, têm um papel importante na geração de economias externas, ou seja, criar efeitos satélite no *cluster* industrial.

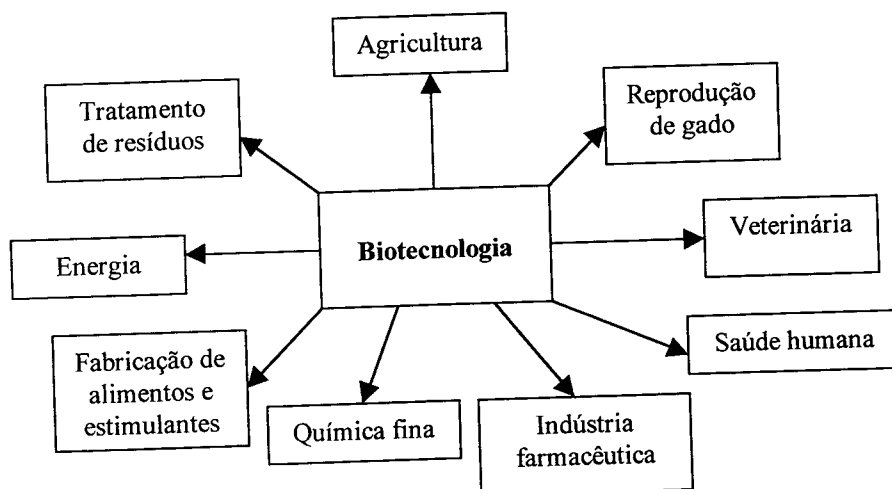
A competição moderna (PORTER, 1998) depende da produtividade e não do acesso a matérias primas baratas e de qualidade e os ganhos em escala produtiva das empresas.

Os *clusters* afetam a competição em três formas amplas:

- a) “*pelo aumento da produtividade das empresas ou setores componentes;*
- b) “*pelo fortalecimento da capacidade de inovação e, em consequência, pela elevação da produtividade; e*
- c) “*pelo estímulo à formação de novas empresas, que reforçam a inovação e ampliam o cluster*” (PORTER, 1999, p. 225)

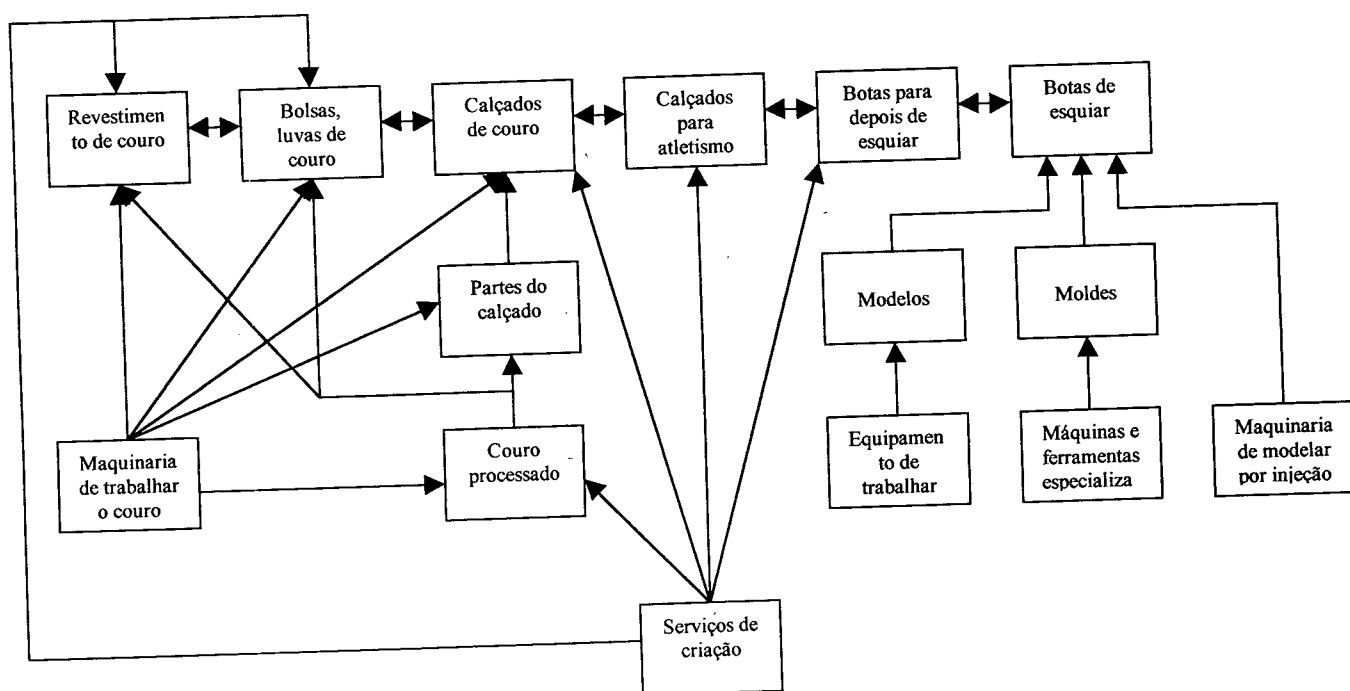
As figuras 2.8 e 2.9 apresentam um exemplo de indústrias relacionadas em torno da biotecnologia e um *cluster* da indústria calçadista italiana.

**Figura 2.8 - Indústrias Relacionadas em Torno da Biotecnologia**



Fonte: KOTLER, 1997, p. 192.

**Figura 2.9 - Modelo de *Cluster* Calçadista**



Fonte: PORTER, 1993, p. 120.

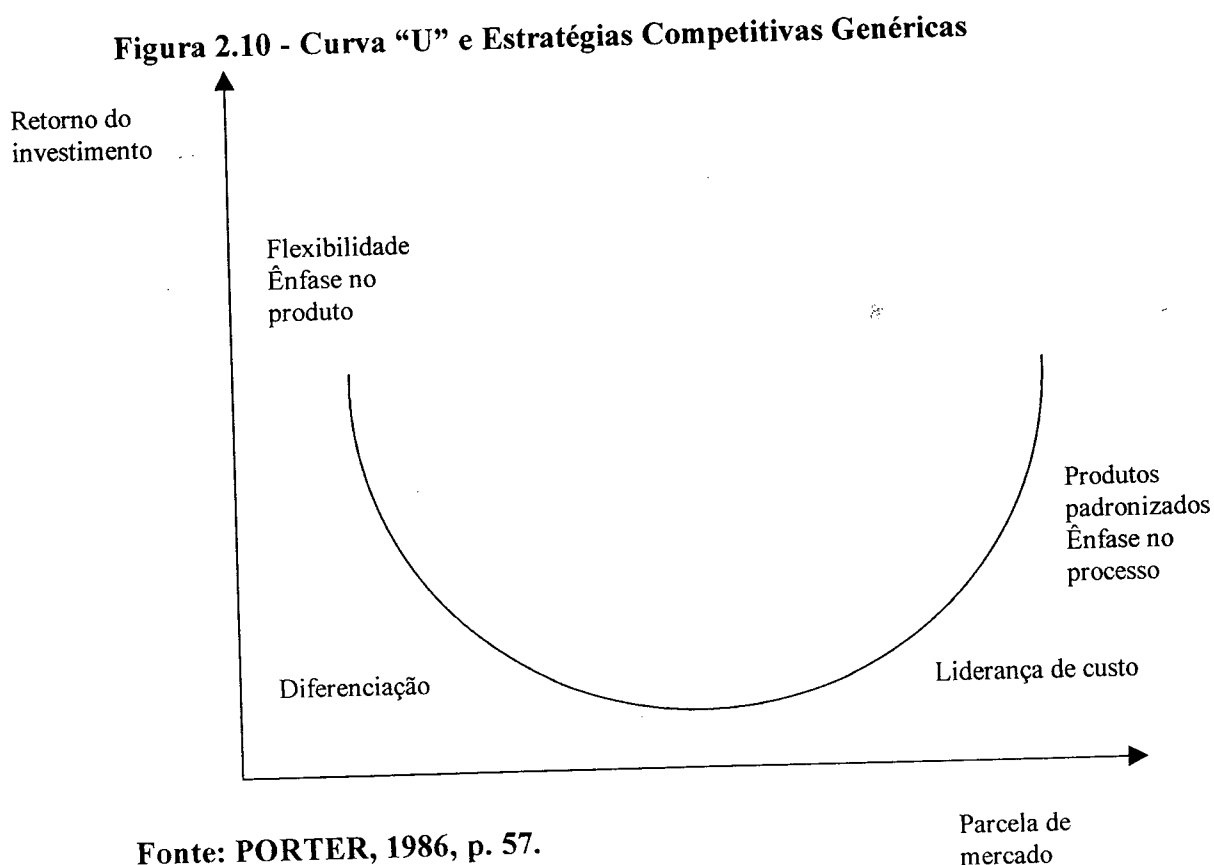
## 2.3 Redes de Pequenas e Médias Empresas

Nos dois sub-itens anteriores falou-se a respeito do desenvolvimento sócio-econômico em âmbito geral, considerando as variáveis macroeconômicas e os determinantes da Vantagem Nacional (PORTER, 1993), os fatores que levam à alavancagem do Produto Nacional Bruto e a competitividade em nível regional através dos distritos industriais e *clusters* econômicos.

Contudo, a base da competitividade regional situa-se nas empresas que alavancam o investimento (KEYNES, 1990) e distribuem as riquezas pagas a mão-de-obra.

Sendo assim, percebe-se que o método de produção e gestão das empresas devem acompanhar a agilidade das mudanças inovativas que vêm se fazendo presente cada vez em velocidade maior (SCHUMPETER, 1982).

PORTER (1986) em seu modelo da curva U, determinou que as empresas poderiam se dedicar a duas extremas maximizando o seu retorno sobre o investimento: liderança de custo ou diferenciação.



De fato as grandes empresas, isoladamente, não têm possibilidade de produzir produtos com ênfase na qualidade com agilidade suficiente que propicie um ganho de produtividade através da escala de produção. Desta feita, estas passariam a perder o retorno sobre o investimento à medida em que fossem ampliando a planta produtiva.

Porém, o mercado continuou exigindo das empresas um ganho elevado na qualidade dos produtos produzidos em grande escala ao mesmo tempo em que os preços destes deveriam permanecer ao nível de consumo do mercado.

Desta feita, criaram-se as redes empresariais do tipo *topdown* (CASAROTTO & PIRES, 1999) que possibilitaram a flexibilidade e agilidade exigidos pelo mercado presentes nas pequenas e médias empresas, ao passo em que as grandes empresas detinham o *know how* da inovação tecnológica, a logística de aquisição e distribuição e o marketing.

Outra forma de redes, diz respeito àquelas formadas apenas por pequenas e médias empresas que competem internacionalmente e formam a cadeia de valor inteira dentro de um processo. Estas redes são chamadas de *redes flexíveis*, que garantem o desempenho de grandes empresas com a flexibilidade e agilidade de decisões e produção das pequenas e médias empresas.

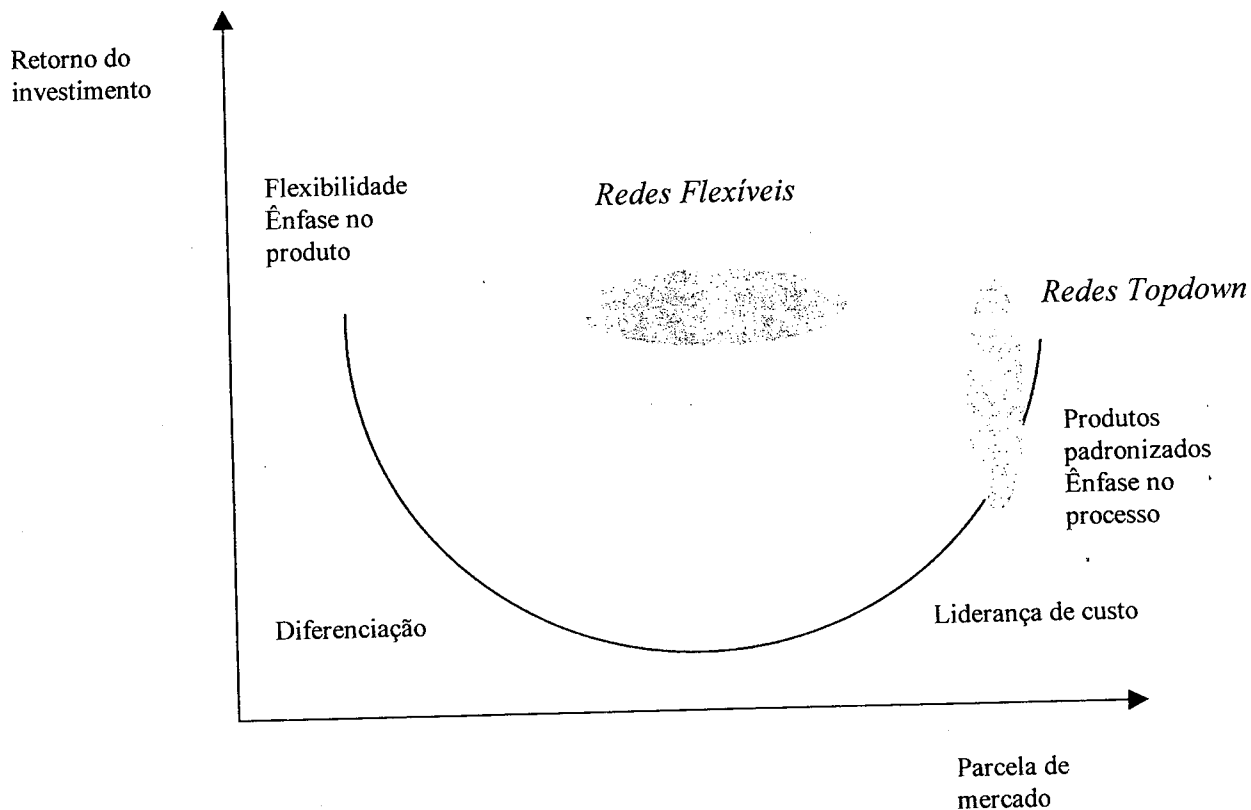
### 2.3.1 Consórcios

As redes flexíveis são traduzidas na sua melhor forma pelos consórcios italianos. “Num consórcio de formação de produto (...) várias empresas podem produzir partes de um equipamento, que é comercializado, divulgado e assistido tecnicamente por um consórcio. Esse consórcio simula a administração de uma grande empresa, mas tem muito mais flexibilidade de atendimento de pedidos diferenciados” (Op. Cit., 1999, p. 35).

Os consórcios formam uma grande rede entre as empresas, cercando-se de todo o apoio administrativo e logístico para o seu perfeito funcionamento e inserção no mercado.

Os consórcios têm um apoio integrado da rede que proporciona ganhos de escala de produção através da produção conjunta dos consorciados (quer produza integralmente o produto individualmente cada pequeno empresário, quer fazendo parte de um processo produtivo, especializando-se em um item da produção).

**Figura 2.11 - Curva “U” e Estratégias Genéricas Ampliadas**



**Fonte: CASAROTTO & PIRES, 1999, p. 29.**

Cabe ressaltar que a grande chave do sucesso dos consórcios italianos está no apoio logístico que a rede emprega para ele. Este apoio dá condições às pequenas e médias empresas consorciadas de competirem mundialmente, colocando as regiões produtivas italianas no cenário mundial através da imagem de seus produtos como no caso da Batata Típica de Bologna (CASAROTTO et al., 1996).

### 2.3.2 Condomínios

Um outro modelo de rede de pequenas e médias empresas tem origem na Alemanha, nos Condomínios de Empresas de Munique (SCHLEDERER & HESS, 1995). Para que a classe média de Munique pudesse competir no mercado europeu, a cidade de Munique implementou estratégias promissoras. Muitos municípios tiveram experiências positivas com as tentativas clássicas de garantias de localização de parcelas do ramo, reavivamento fabril de grandes áreas industriais, restauração

urbanística de áreas industriais já existentes e reaproveitamento fabril de construções desocupadas.

A cidade de Munique objetiva conseqüentemente tentativas mais recentes de economizar espaço. Essas são caracterizadas pela construção acelerada de condomínios de empresas, de um centro de tecnologia e de uma incubadora empresarial respectivamente. Essas novas estratégias têm a vantagem de integrar as disposições clássicas, permitindo uma disponibilidade recíproca lógica.

O condomínio foi redescoberto em virtude de atividades de saneamento de áreas urbanas residenciais e mistas. A idéia teve seu reavivamento especialmente em Munique onde foi implantado com sucesso.

Uma das características comuns aos condomínios de empresas é a acomodação de diversas empresas autônomas em um só complexo de prédios. A maioria dos condomínios empresariais possui uma administração central, o que reduz os custos administrativos. Em Florianópolis há o condomínio empresarial tecnológico CELTA que agrupa empresas durante o seu tempo de maturação com as características condominiais.

A experiência de Munique em condomínios empresariais tem por objetivo:

- a) melhor aproveitamento das áreas escassas de terrenos, através de um esquema concentrado de construção;
- b) redução dos custos de terrenos através da minimização da demanda destes;
- c) reciclagem de áreas industriais (reaproveitamento das fábricas desocupadas);
- d) fomento da classe média industrial;
- e) valorização da zona residencial através da redução da poluição industrial;
- f) abastecimento da população adjacente com produtos manufaturados e com prestação de serviços;
- g) criação de locais para empresas que devem ser saneadas; e
- h) sustento do desmembramento funcional de residir e trabalhar de forma adequada (redução de tráfego).

As principais vantagens para os empresários que se alojam em condomínios empresariais são:

- a) disponibilidade de áreas adequadas que geralmente não são oferecidas pelo mercado livre de imóveis;
- b) condições de aluguel que se orienta no mercado de utilização industrial;
- c) segurança em função de contratos de longa duração;
- d) opção de fazer o acabamento interno sob medida;
- e) possibilidade de cooperação e utilização de unidades coletivas;
- f) grau de publicidade da localização; e
- g) encomendas de serviços e produtos que vêm da própria comunidade de locatários do condomínio.

### 2.3.3 Cooperativas

As cooperativas constituem-se em outra forma de sociedade com o intuito de auxílio mútuo entre os associados.

A cooperativa organiza-se sobre bases democráticas. Cada associado tem o direito a apenas um voto, na Assembléia Geral, independentemente do número de quotas que o mesmo venha a ter. As cooperativas são entidades sem fins lucrativos.

As cooperativas mais comuns no Brasil são as agropecuárias. Estas cooperativas possuem, como estrutura básica (SEBRAE, 1993), os órgãos deliberativos, cujos cargos são destinados aos sócios eleitos pela Assembléia Geral, e de órgão consultivos. Para órgão de execução e operação podem ser contratados profissionais não sócios.

As funções específicas de cada área estão definidas no seu Estatuto Social ou no Regimento Interno a ser discutido e aprovado pelo quadro social. Resumidamente, os órgãos desempenharão as seguintes funções:

- a) **Assembléia Geral** - discute e aprova as questões mais relevantes, ligadas à empresa cooperativa;
- b) **Conselho de Administração** - coordena as Assembléias Gerais, representa a empresa, apresenta planos de desenvolvimento, toma decisões que lhe competem, segundo o Estatuto Social;



- c) **Diretoria Executiva** - implementa as decisões aprovadas pela Assembléia Geral e pelo conselho de Administração, controla e acompanha as atividades da Gerência Geral e dos Departamentos;
- d) **Conselho Fiscal** - acompanha, controla e fiscaliza todos os atos e todas as ações do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva;
- e) **Comitês** - fazem a comunicação entre o Conselho de Administração e os associados;
- f) **Gerência Geral** - operacionaliza, acompanha e controla as ações de todos os níveis de execução intermediária;
- g) **Departamentos** - órgãos que são responsáveis pela operacionalização das ações, ao nível dos setores subordinados; e
- h) **Setores** - órgãos de execução direta, responsáveis pelas várias unidades operativas.

As cooperativas podem ser ainda, além das produtivas, de prestadores de serviços autônomos, de prestadores de serviços profissionais ou de crédito.

#### 2.3.4 Empresas de Participação Comunitária

Ainda como forma de rede de pequenos e médios empresários (ou pessoas físicas), pode ser citada as Empresas de Participação Comunitária. Estas empresas são regidas pela lei 6404 de 15.12.76 das Sociedades Anônimas de Capital Fechado.

A Empresa de Participação Comunitária é uma unidade autônoma independente, de capital fechado, juridicamente constituída e autônoma, com o objetivo de controlar empresas afiliadas, sem com isto, praticar, por ela mesma, atividades comerciais ou industriais.

Inserida na categoria de S.A., sua função principal é o controle, na fase inicial, sobre os recursos que vão sendo captados e posteriormente também sobre as empresas que se originarem através da aplicação do capital.

A Empresa de Participação Comunitária, com o papel de *holding* precede a existência das empresas afiliadas, que serão criadas a partir do momento em que existam capital suficiente para o investimento e a oportunidade de negócio. Até então pode-se compará-la a um fundo de investimentos.

Os principais objetivos das Empresas de Participação Comunitária são (SEBRAE, 1997):

- a) despertar o município para um projeto auto sustentável de desenvolvimento empresarial;
- b) valorizar os recursos materiais, financeiros e humanos, através da agregação de valores aos produtos naturais, inibição da fuga de capital e da descoberta e utilização dos talentos humanos;
- c) criar novas empresas e gerar emprego;
- d) integrar as lideranças da comunidade, os poderes públicos e as entidades empresariais;
- e) criar e oferecer à população alternativas de investimento através da identificação de setores que ofereçam melhores oportunidades de negócio;
- f) selecionar, estudar e apresentar projetos para investimentos e ou participações rentáveis próprias ou de terceiros;
- g) incentivar o hábito de poupança interna, aplicáveis em processos produtivos que gerem empregos e maior circulação do dinheiro;
- h) deter a fuga de capital da comunidade;
- i) dar oportunidade de investimento seguro a pequenos poupadores;
- j) coordenar a gestão das empresas agrupadas, visando a lucratividade individual e do conjunto;
- k) educar a comunidade para o associativismo, o cooperativismo e o trabalho em conjunto, a comunicação e o relacionamento interpessoal;
- l) romper com os paradigmas da dependência dos poderes públicos, de financiamento externo, da passividade e do paternalismo;
- m) implantar na comunidade um modelo de gestão profissional de empresa;
- n) desenvolver atividades voltadas para a qualificação e aperfeiçoamento da mão-de-obra local; e
- o) melhorar a qualidade de vida comunidade.

Alguns exemplos de Empresas de Participação Comunitária implantadas com sucesso no Oeste Catarinense podem ser citados (SEBRAE, 1998a).

Em Caíbi (próximo a Chapecó) a *holding* nasceu com 350 pessoas, que recolheram 10 quotas de R\$ 20,00 e investiu R\$ 70.000,00 numa fábrica de conservas, que tem como sócios (além dos participantes da *holding*) uma Associação de Pequenos Agricultores.

Em Palmitos, município com cerca de 20.000 habitantes, a *holding* captou R\$ 1.080,00 por acionista da Palmitos Investimentos S.A. Também foi criada uma fábrica de conservas, que com razoável grau de tecnificação evoluiu de 3 para 10 funcionários e já tem mercados no Oeste catarinense e municípios do interior paulista, mato grossense do sul e gaúcho.

Em São Miguel do Oeste a *holding* instituiu uma *factoring* como forma de ampliar o capital rapidamente e adquiriu uma fábrica de biscoitos que iria se transferir do município, resguardando 48 empregos diretos. A SM Administradora de Investimentos S.A. tem capital social de R\$ 100.000,00.

Em Abelardo Luz (divisa com o Paraná), a *holding* abriu uma administradora de seguros, uma indústria de sacaria, incorporou uma fábrica de facas e esta na fase final de implantação de uma confecção de uniformes profissionais e jeans esportivos.

Em Saudades (9.000 habitantes) os pequenos produtores rurais organizaram a *holding*. Com pouca terra disponível, famílias numerosas e nenhum emprego no núcleo urbano, os agricultores investiram em uma *holding* que montou uma fábrica de confecções que gerou, inicialmente, 15 empregos diretos.

### 2.3.5 Núcleos Setoriais

Há alguns anos, em uma iniciativa catarinense, precisamente com início nos municípios de Brusque, Blumenau e Joinville, teve início o movimento dos núcleos setoriais, com participação de empresários de pequeno e médio porte que, unindo-se em grupos, buscavam maior competitividade empresarial, e solução dos problemas de forma coletiva.

Embora existam algumas indicações que esta seja uma metodologia alemã, esta metodologia é puramente nacional e catarinense, com experiências em municípios da Bolívia, Uruguai, Minas Gerais, Ceará e Paraná (FUNDAÇÃO EMPREENDER, 1999).

A detentora da tecnologia e responsável pela divulgação do projeto de Núcleos Empresarias (denominado de Projeto Empreender), é a Fundação Empreender, uma fundação das Associações Comerciais e Industriais do Estado de Santa Catarina, com sede em Joinville, em parceria com o Sebrae e a Facisc e a Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera.

Atualmente o Projeto Empreender conta com 233 núcleos, envolvendo 3.125 empresas em 39 municípios do Estado de Santa Catarina. Estes núcleos são formados por empresas dos mais diversos setores produtivos, comerciais ou de serviços.

As principais atividades desenvolvidas pelos núcleos, que se reúnem periodicamente, auxiliados por um consultor treinado e supervisionado pela Fundação Empreender e disponibilizado e patrocinado pela Associação Comercial da cidade ou região a qual os empresários pertencem, são:

- a) missões empresariais;
- b) reuniões para discussões de problemas comuns;
- c) treinamentos em áreas de interesse comum;
- d) palestras em áreas de interesse comum;
- e) consultoria grupal;
- f) compras coletivas;
- g) produções coletivas, seja para produção segmentada ou total;
- h) ações comunitárias;
- i) atividades de *lobby*, junto a órgãos governamentais; e
- j) financiamento.

Atualmente o projeto empreender prepara-se para alçar um vôo maior, expandindo para mais cinco Estados nacionais: Bahia, Maranhão, Pernambuco, Mato Grosso do Sul e Minas Gerais, além do Distrito Federal.

## 2.4 Conclusão

Neste capítulo foram verificadas as determinantes de competitividade que levam ao desenvolvimento sócio-econômico em nível macro, através do crescimento do Produto Nacional Bruto.

A estrutura competitiva divide-se, segundo PORTER (1993), em quatro determinantes de vantagem nacional, os quais o autor denominou de diamante.

Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas (arena da competição); condições de fatores (disponibilidade e condições dos recursos humanos, recursos físicos, recursos de conhecimento, recursos de capital e infra-estrutura); indústrias correlatas e de apoio (instituições de apoio para formação de redes e indústrias correlatas para implantação e desenvolvimento dos *clusters*); e condições de demanda (como os produtos e serviços ofertados são procurados).

STAMER (1999), através da competitividade sistêmica, aborda que a competitividade regional poderá desenvolver-se através do equacionamento dos quatro níveis (micro, macro, mesa e meta). Estes níveis consideram desde as questões culturais da sociedade, até a forma de cooperação entre as empresas, passando pelos órgãos de apoio e governamentais.

As empresas, através dos investimentos e geração de emprego, são as principais distribuidoras de renda do sistema macroeconômico e, por extensão, as principais impulsionadoras do desenvolvimento sócio-econômico regional e nacional.

O desenvolvimento local e regional tem adquirido vigor através dos *clusters* que são grupos de segmentos industriais que compartilham encadeamentos produtivos, horizontais e verticais (KOTLER, 1997).

Um *cluster* não pode ser confundido com uma área industrial, onde várias empresas produzem de forma verticalizada produtos do mesmo segmento industrial. Os *clusters* são compartilhamento, segmentação e comprometimento da produção, desencadeados através de parcerias formais, com o intuito do desenvolvimento mútuo. Pode-se dizer que se trata de uma rede de apoio à produção empresarial que vem fortalecendo as regiões nas quais são estabelecidos.

As unidades empresariais de grande porte, para responder à demanda por novos produtos que se acelera cada vez mais utilizam-se das pequenas empresas que não possuem tecnologia suficiente para produção competitiva de produtos com qualidade, que dão suporte à produção terceirizada.

Desta forma foram surgindo associações entre empresas de pequeno e médio portes com empresas de grande porte, através da terceirização da produção (sistema de redes *topdown*). Desta forma as pequenas empresas garantem demanda que supre as suas capacidades produtivas.

Contudo, as pequenas e médias empresas vêm tomando força através da união entre elas, formando Consórcios, Condomínios, Cooperativas, Empresas de Participação Comunitária e Núcleos Setoriais, apresentando experiências de sucesso e valorizando a imagem das regiões nas quais são implantadas, sendo o associativismo a alternativa das pequenas empresas conseguirem a força competitiva (CASAROTTO & PIRES, 1998).

A agilidade, proporcionada pelo tamanho das empresas, a segmentação do processo produtivo e administrativo e o associativismo, garantem a qualidade dos produtos e serviços, bem como uma demanda crescente para as experiências de sucesso.

O país desenvolve-se a partir das unidades produtivas. O Produto Nacional Bruto é gerado nas transações de cada empresa e indivíduo. Portando, partindo da unidade para o todo. Desta forma, o desenvolvimento municipal, através das transações efetivadas por suas empresas e consumo da população, são os responsáveis pela geração da renda nacional.

No próximo capítulo, serão analisadas algumas metodologias de planos de desenvolvimento municipal.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE PLANOS DE DESENVOLVIMENTO

#### 3.1 Considerações Gerais

Sendo o município a gênese do desenvolvimento sócio-econômico e a competitividade empresarial a principal geradora e mantenedora da qualidade de vida dos munícipes, mediante a realização de lucros, investimentos, pagamento dos salários e, finalmente, o consumo que redistribuirá a renda (KEYNES, 1990 e SILVA, 1992), torna-se necessária uma análise mais aproximada acerca dos planos de desenvolvimento municipais, que deverão contemplar o aumento da renda municipal em conjunto com a melhoria da qualidade de vida da população.

Conforme enfatizado por KOTLER:

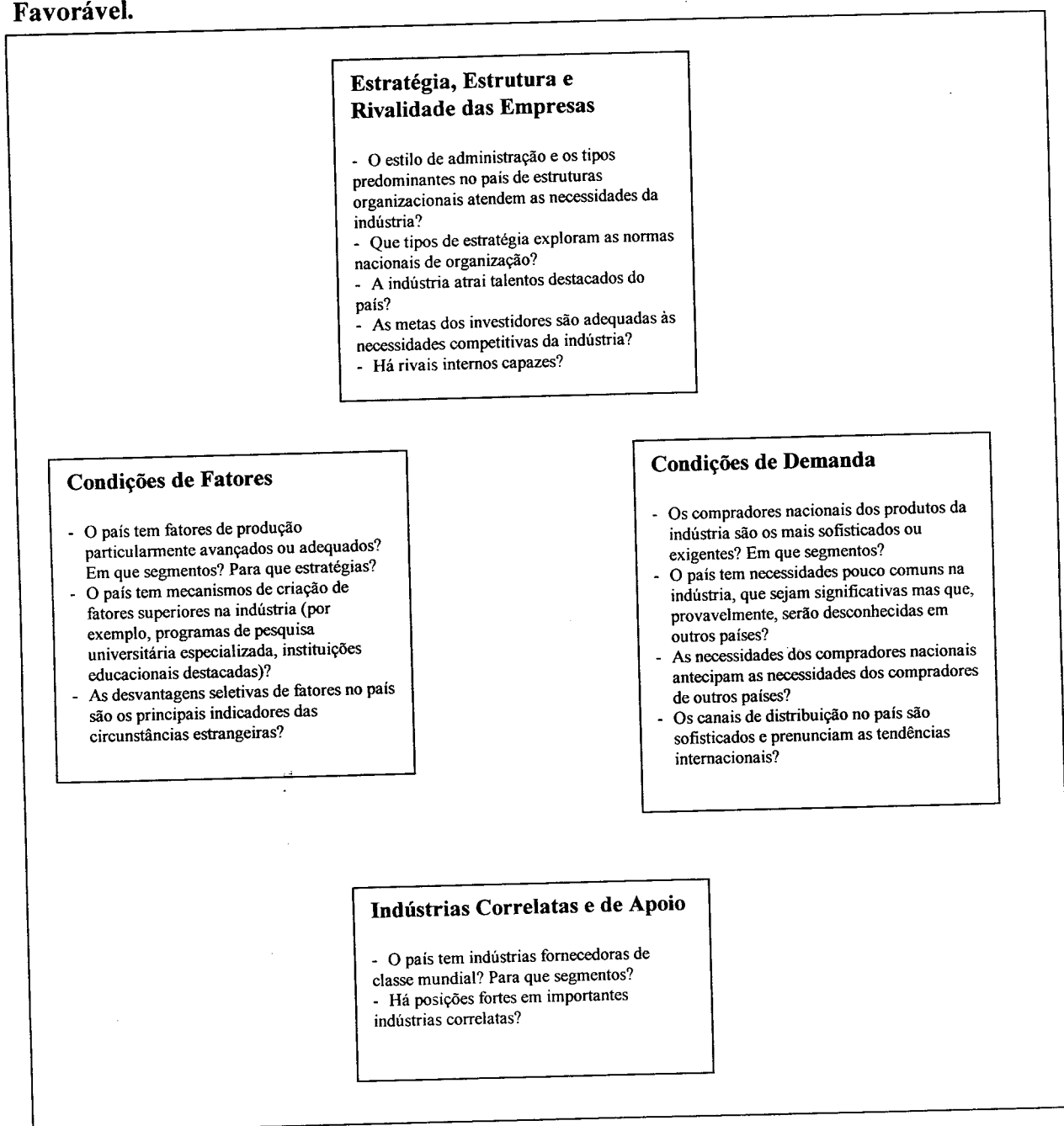
*“A riqueza de um país pode ser vista como a soma das riquezas criada pelos negócios do país. Em uma economia de mercado, as corporações geram riquezas aumentando o valor global agregado, e essas riquezas serão então distribuídas sobre a forma de maiores salários para os trabalhadores, maiores dividendos para os acionistas, maior reinvestimento para as empresas e maior receita fiscal para o Estado, e também criarão empregos para as empresas relacionadas e para as indústrias de apoio. Esse processo de criação de riquezas é inerente a qualquer economia de mercado, e o papel das empresas comerciais é explorar esses mecanismos”.*  
(KOTLER, 1997, p. 358)

Portanto, os planos de desenvolvimento municipal devem direcionar as suas ações no intuito da geração de investimentos privados para a geração de emprego e renda pois “as empresas, e não os países, estão na linha de frente da competição internacional” (PORTER, 1993, p. 647).

Ao formular um plano de desenvolvimento, no intuito de incentivar o ingresso de indústrias ou apoiá-las para ampliar a sua competitividade, o município (região ou país) deverá escolher quais indústrias poderão fazer parte deste plano de incentivos, conforme análise apresentada na figura 3.1.

Os questionamentos estão sendo feitos em termos nacionais. Contudo, os efeitos podem ser direcionados para regiões ou mesmo municípios. Ressalta-se que os planos em termos de execução sempre são operacionalizados da unidade para o todo.

**Figura 3.1 - Escolha de Indústrias e Segmentos para os Quais o País (município ou região) Oferece uma Base Nacional (municipal ou regional) Favorável.**



Fonte: Op. Cit., 1993, p. 675.



Esta análise tem como pano de fundo a checagem das potencialidades no local analisado, no intuito de verificar em qual ou quais indústrias incentivar.

Não obstante esta não deverá ser a única abordagem de um plano de desenvolvimento, embora o fomento a indústrias seja de importância crucial. Os planos de desenvolvimento, via de regra, contemplam vários outros objetivos relacionados a seguir:

- *“atacar aspectos emergenciais, evitando a degeneração e a desagregação social, cultural, política e econômica;*
- *qualificar atores do processo de desenvolvimento;*
- *identificar potencialidades locais/regionais;*
- *promover qualidade, valorização e formação da consciência cultural regional/local;*
- *abordar aspectos organizativos associativos das diferentes estâncias de poder e de representatividade social, criando mecanismos que evitem a fragmentação da representatividade civil;*
- *propor alternativas para desenvolvimento e consolidação de pólos;*
- *dotar o ambiente de um sistema de captação, gestão, análise e elaboração estratégica, por meio de informações confiáveis;*
- *aumentar a extensão e a profundidade dos serviços sociais com estruturas locais e de exigências às instituições macrorregionais, de acordo com a determinação dos planos desenvolvidos;*
- *garantir a sustentabilidade ambiental do desenvolvimento;*
- *construir um ambiente atrativo para investimento dos atores econômicos locais e externos;*
- *dotar a região e as empresas de capacidade de formular e implementar estratégias concorrenciais que permitem ampliar e conservar uma posição sustentável no mercado;*
- *criar instrumentos comuns de determinação da oferta da qualidade e comercialização da produção; e*
- *promover coesão política de barganha em relação às estruturas macrorregionais para garantir que os investimentos estejam em sintonia com os planos locais/regionais” (CASAROTTO & PIRES, 1999, p. 90).*

Nos últimos anos os planejamentos municipais no Brasil foram influenciados pelas seguintes abordagens: planos diretores, planejamentos locais integrados e planos de desenvolvimento participativos (OLIVEIRA, 1989).

A abordagem do plano diretor baseava-se em leis e regulamentos que definiam as funções urbanas e buscavam orientar o crescimento.

O planejamento integrado, extinto em 1975, vinculava-se ao Serviço Federal de Habitação e Urbanismo e estava voltado para a ação integrada, tanto horizontal (aspectos econômicos, sociais, físico e institucional), como verticalmente (âmbito estadual e federal). A ausência de sintonia adequada aos problemas locais, as análises fragmentadas dos setores social, físico, econômico e institucional e o desconhecimento da identidade cultural dos municípios levou esta abordagem ao fracasso.

O planejamento participativo passou a vigorar com o desenvolvimento dos movimentos sociais urbanos, a partir de exemplos de experiências inovadoras e bem sucedidas de governos municipais com participação de suas comunidades nas decisões e na solução de problemas. Surgiam assim, formas de planejamento democrático, apoiadas na consulta popular a partir de uma ação cooperativa da comunidade e da vontade política de descentralizar o poder decisório (LEAL FILHO, 1994).

O planejamento participativo pode ser definido conforme apresentado por CORNELLY (1978):

*“(...) um processo político, um contínuo propósito coletivo, uma deliberada e amplamente discutida construção do futuro da comunidade, na qual participe o maior número possível de membros de todas as categorias que a constituem. Significa, portanto, mais do que uma atividade técnica, um processo político vinculado à decisão da maioria”.*  
(CORNELLY, 1978, p. 20)

Ou SOUTO MAIOR (1994):

*“É uma metodologia que permite a uma organização pública ou privada sem fins lucrativos ou a uma comunidade a desenvolver e implementar disciplinada e participativamente um conjunto de estratégias, decisões e*

*ações fundamentais, não só para sua sobrevivência, mas cruciais para sua eficácia, efetividade e progresso". (SOUTO MAIOR, 1994, p. 59)*

O intuito de trazer a comunidade para o processo de planejamento está centrado na questão da representatividade de base, ou seja, no envolvimento daquelas pessoas envolvidas nos diversos problemas nos mais variados setores econômicos e de infra-estrutura.

Contudo, este expediente de chamar a comunidade para participar da elaboração do plano de desenvolvimento muitas vezes apresenta algumas limitações ligadas, sobretudo, ao "cabo de guerra" entre a comunidade e os técnicos condutores do processo (MOURA, 1995).

Segundo GONDIM (1991),

*"(...) na grande maioria dos casos, a comunidade está mais interessada em pressionar o poder público para obter melhorias concretas e imediatas para as suas condições de vida, do que em participar de um processo que exige visão de longo prazo, ordenamento de prioridades e capacidade de formular propostas para a cidade como um todo".*  
(GONDIM, 1991, p. 19-20)

De fato, a sensibilização das lideranças comunitárias e a capacidade técnica destes, caracterizam-se como dois outros grandes empecilhos à evolução do plano de desenvolvimento participativo. Contudo, esta é uma forma abrangente e de resultados rápidos e práticos, dependendo muito do desempenho dos técnicos quando da sua implantação.

### **3.2 Metodologias para Planos de Desenvolvimento**

A seguir são apresentados os estágios de algumas metodologias para planejamento público, abordando os autores Nutt e Backoff, Bryson, Cornelly, Castro, Souto Maior, PRODER (SEBRAE/SC) e Coccossis.

#### a) Abordagem de NUTT & BACKOFF (1992)

Esta abordagem tem uma grande preocupação com os dados históricos, constituindo-se como grande suporte a análise do passado para um diagnóstico atual. Ressalta-se que o modo participativo não está presente de forma discriminada. A abordagem segue os seguintes tópicos:

1. **Contexto histórico** - neste estágio reúne-se o maior número de dados históricos e estatísticos do município, no intuito de tomar conhecimento do ambiente.
2. **Avaliação da situação** - o técnico deverá fazer uma abordagem sobre o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças).
3. **Formação da agenda de tensões** - avaliação dos pontos críticos e conflitantes, que poderão comprometer o bom andamento do processo.
4. **Opções estratégicas** - neste estágio são propostas ações para soluções dos problemas e alcance dos objetivos
5. **Avaliação da viabilidade** - verifica-se se as ações são factíveis de serem executadas, se existem atores que poderão auxiliar na implantação do processo ou comprometer a sua implantação.
6. **Implementação** - preocupa-se com a efetiva implementação e operacionalização de cada uma das ações estratégicas definidas para o município, com o comprometimento de pessoas e recursos, definição e fixação de prazos.

#### b) Abordagem de BRYSON (1988)

Também sem um cunho específico de participação da comunidade, esta metodologia apresenta uma fase preparatória de sensibilização dos atores.

1. **Chegar a um acordo e iniciar um processo de planejamento** - poderia ser chamado de momento zero, esta etapa destina-se a conscientização e sensibilização dos atores que farão parte do processo de planejamento.
2. **Identificar os mandatos da organização** - analisa-se qual o objeto e os objetivos da organização sob os seus aspectos legais.

3. **Esclarecer a missão e os valores da organização** - determinar qual a razão de ser da instituição e quais valores a conduz.
4. **Avaliar o ambiente externo** - idem ao segundo passo de Nutt e Backoff
5. **Avaliar o ambiente interno** - idem ao segundo passo de Nutt e Backoff
6. **Identificar as questões estratégicas com as quais a organização se defronta** - constitui-se num processo em que são identificadas e sistematizadas as questões consideradas estratégicas para a organização.
7. **Formular ações para gerenciar as questões estratégicas** - identificação de alternativas práticas, identificação dos prováveis impedimentos, apresentação de propostas para viabilizar as alternativas e superar os impedimentos, identificação de ações para médio e longo prazo e identificação de ações de curto prazo.
8. **Estabelecer uma visão organizacional efetiva para o futuro** - cria um comprometimento através de um futuro desejável para a organização. As ações são necessárias para que a visão seja atingida.

#### c) **Abordagem de CORNELLY (1978)**

A participação da comunidade nesta abordagem caracteriza-se pelo auxílio na apresentação do perfil sócio-econômico do município.

1. **Anamnese** - processo de levantamento dos dados quantitativos e qualitativos da comunidade, com o intuito de conhecimento do ambiente.
2. **Diagnose** - seminários com a comunidade, onde as lideranças comunitárias contribuem para apresentar o perfil do município.
3. **Prognose** - definição das ações a serem implantadas no município, com a participação dos líderes comunitários.
4. **Elaboração do plano** - elaboração de planos e projetos para implementação das ações.

#### d) **Abordagem de CASTRO (1988)**

Tem início em um diagnóstico realizado a partir de posições de membros da comunidade, chegando ao “novo município” e o acompanhamento.

1. **Município atual** - análise crítica da gestão municipal em função da participação da comunidade
2. **Promoção da gestão municipal participativa** - conscientização da prefeitura, assessores e lideranças comunitárias para a gestão participativa.
3. **Constituição do grupo base pedagógico organizativo** - determinação dos atores principais que farão parte do processo.
4. **Capacitação, investigação e diagnóstico** - seminário de treinamento para os atores principais.
5. **Formulação do plano municipal integrado participativo** - o grupo passa a elaborar os projetos que comporão o Plano de Desenvolvimento Municipal.
6. **Execução e avaliação** - é o acompanhamento do processo, com o intuito de garantir o bom andamento dos projetos elaborados.
7. **Novo município** - divulgação do plano com o intuito de criar o envolvimento e comprometimento da comunidade para garantir o sucesso do plano.
8. **Reflexão e acompanhamento** - revisão e adequação do plano através de acompanhamento contínuo, com o objetivo de aparar arestas que venham a surgir no futuro.

#### e) Abordagem de SOUTO MAIOR (in BASSO, 1995)

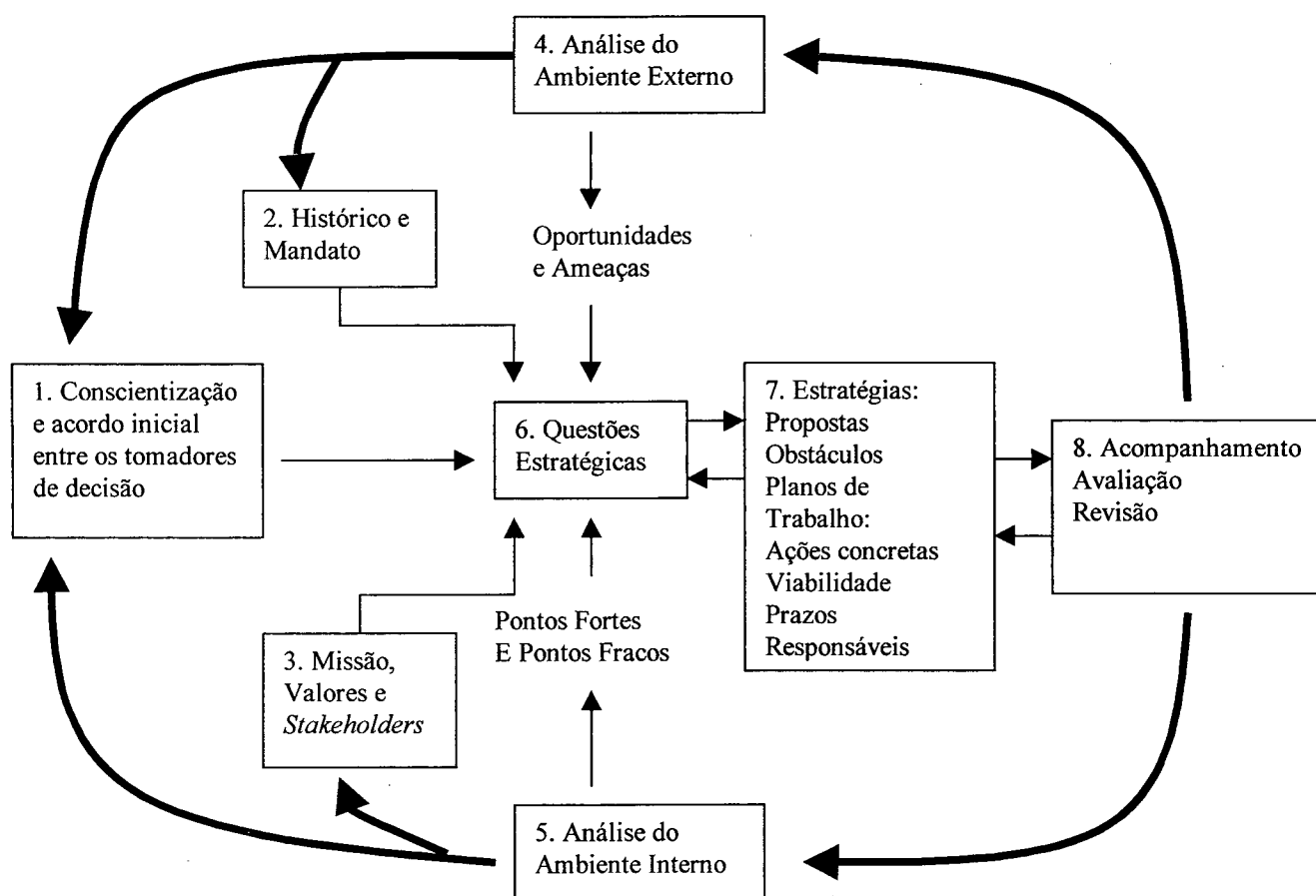
O autor busca, inicialmente uma conscientização sobre a necessidade da execução do plano de desenvolvimento junto aos tomadores de decisão, para posteriormente iniciar as tarefas. Os trabalhos finalizam com mecanismos de acompanhamento, avaliação e revisão.

1. **Acordo inicial entre os tomadores de decisão sobre a metodologia e necessidade do planejamento estratégico e sensibilização e conscientização dos participantes.**
2. **Histórico e clarificação dos mandatos da organização** - verificação das atribuições e competências impostas ao município e ao governo municipal pelas constituições federal, estadual e municipal.

3. **Identificação dos *stakeholders* e, a partir daí, definição da missão e dos valores da organização** - identifica-se quais os grupos afetam e são afetados no processo de planejamento. A definição da missão permite que o processo de planejamento seja conduzido para atender posteriormente àqueles propósitos aos quais a organização se propõe (Op. Cit., 1995).
4. **Avaliação do ambiente externo** - verificação das oportunidades e ameaças para a concretização da missão.
5. **Avaliação do ambiente interno** - determinação dos pontos fortes e fracos da entidade.
6. **Identificação das questões estratégicas que confrontam a organização** - identificação dos problemas críticos.
7. **Formulação de estratégias para gerenciar as questões e formulação do plano de trabalho** - elaboração de programas e planos de ação.
8. **Definição de mecanismos de acompanhamento, avaliação e revisão** - monitoramento para a etapa de implantação, aparando quaisquer arestas que se façam presentes.

A figura 3.2 apresenta um diagrama com a metodologia de SOUTO MAIOR.

**Figura 3.2 - Processo de Planejamento Estratégico Participativo**



**Fonte: SOUTO MAIOR, in LEAL FILHO, 1994, p. 46.**

#### **f) PRODER/SEBRAE (SILVEIRA, 1998)**

O PRODER (Programa de Desenvolvimento de Emprego e Renda), é uma metodologia desenvolvida pelo SEBRAE/SC, que se expandiu para todo o território nacional. É direcionado para pequenos municípios e bairros de municípios mais populosos.

- 1. Sensibilização da comunidade e dirigentes da prefeitura municipal, através de reuniões e seminário de lançamento.**
- 2. Diagnóstico sócio-econômico, para análise prévia do ambiente (ANEXOS, 1, 2, 3 e 4).**



3. **Seminário de diagnóstico estratégico municipal** - com a presença de líderes comunitários e participantes da prefeitura e Câmara Municipal, são levantados, através de metaplan<sup>4</sup> os elementos que compõem o ambiente, as vocações econômicas e habilidades produtivas, os elementos internos favoráveis ao desenvolvimento municipal - pontos fortes e os elementos internos desfavoráveis ao desenvolvimento municipal - pontos fracos (divididos em saneamento, sistema sanitário, energia, comunicação, habitação, saúde, educação, segurança, lazer, recursos naturais, recursos culturais, recursos humanos, recursos econômico-financeiros), a Visão de futuro, as oportunidades (agricultura, indústria, terciário e microrregional), as ameaças (internas ao município e externas ao município) e as políticas de desenvolvimento municipal (princípios básicos que devem orientar a execução do plano estratégico).
4. **Seminário setorial** - utilizando-se do mesmo público e mesmas técnicas do seminário de diagnóstico estratégico municipal, definição das ações para a infra-estrutura de suporte (saúde e saneamento, recursos naturais, educação, comunicação, sistema viário e energia), definição das ações para os setores estratégicos (extrativismo, agropecuária, indústria, comércio, turismo, artesanato e serviço), elaboração de programas, projetos e planos de ação para os setores estratégicos (ANEXO 5).
5. **Formação do Fórum de Desenvolvimento Municipal** - para gestão do PRODER, no intuito de adquirir poder de representatividade junto às autoridades competentes, para facilitação dos projetos propostos.

**g) Abordagem do Modelo do Pentágono de COCCOSSIS (in MASUTTI, 1998)**

O autor enfatiza que três passos podem ser seguidos para o alcance do desenvolvimento estratégico local ou regional.

---

<sup>4</sup> Técnica de condução de reuniões que utiliza-se de murais e tarjetas, onde as idéias são escritas e afixadas para visualização, durante o *brainstorming*

Primeiro devem ser analisados os fatores motivacionais que levam os atores ao planejamento (sensibilização e conscientização); segundo a definição das políticas de desenvolvimento; e por último a escolha das estratégias a serem adotadas.

O Modelo do Pentágono sugere que cinco tópicos sejam estudados durante o processo de elaboração do plano estratégico de desenvolvimento produtivo organizado, conforme exposto a seguir.

1. **Hardware** - representando a infra-estrutura da região ou município.
2. **Software** - compreende a capacidade científica, tecnológica e o conhecimento da população da região ou município.
3. **Orgware** - representam o nível micro de desenvolvimento, no que diz respeito ao próprio desenvolvimento das empresas, bem como no associativismo entre elas e delas com os órgãos de apoio
4. **Finware** - disponibilidade de recursos financeiros públicos e privados para fomento ao *orgware*, *software* e *hardware*.
5. **Ecoware** - diz respeito aos instrumentos organizadores ao desenvolvimento sustentado, no sentido da preservação dos recursos naturais.

### 3.3 Conclusão

Dois pontos de convergência devem ser considerados: o desenvolvimento municipal e o desenvolvimento dos setores econômicos. Conforme KOTLER (1997, p. 358), *“A riqueza de um país pode ser vista como a soma das riquezas criada pelos negócios do país”* e PORTER (1993, p. 647) *“as empresas, e não os países, estão na linha de frente da competição internacional”*.

Portanto, movimentos que propiciem o desenvolvimento dos setores econômicos - agricultura, indústria, comércio, serviço, extrativismo, artesanato, turismo (que não sejam nocivos aos cofres públicos em função de incentivos/isenções fiscais exageradas), naturalmente fortalecerão o desenvolvimento sócio-econômico municipal.

Contudo, embora existam diversas formas associativistas para o ganho de competitividade, como exposto no item 2.3, os empresários catarinenses (extensivo ao território nacional) não possuem esta característica, segundo pesquisas do Instituto

Nomisma de Bologna, Itália e do Instituto de Desenvolvimento Alemão, conforme apresentado por CASAROTTO & PIRES:

*“Nos dois diagnósticos, foi apontada como principal causa da baixa competitividade internacional da indústria do Estado, mas extensível sem dúvida ao restante do país, a falta de associativismo ou cooperação entre as empresas e dessas com suas representações empresariais e instituições de apoio industrial”.* (CASAROTTO & PIRES, 1999, p. 13)

Desta forma, o desenvolvimento sócio-econômico ficaria comprometido, em virtude da baixa integração entre os níveis determinantes da competitividade sistêmica STAMER (1999).

Os modelos de planos de desenvolvimento participativos, sem dúvida, fazem parte de um grade passo na busca da efetividade destes, aproximando a comunidade ao levantamento e soluções dos problemas, bem como determinação das visões municipais.

Entretanto, embora os resultados sejam favoráveis, as dificuldades ainda se fazem presentes, principalmente no tocante à capacitação e sensibilização dos atores do processo e, desta forma, a capacitação dos técnicos que conduzem o processo é de importância crucial.

**Quadro 3.1 - Comparativo entre Planos de Desenvolvimento**

	Nutt e Backoff	Bryson	Cornelly	Castro	Souto Maior	Proder/Sebrae	Cocossis
Conscientização/ Sensibilização		X	X	X	X	X	X
Metodologia Participativa			X	X	X	X	X
Análise dos Fatores Internos	X	X	X	X	X	X	X
Análise dos Fatores Externos	X	X	X	X	X	X	X
Plano de Ação				X	X	X	X
Visão Regionalizada							X
Acompanhamento				X	X	X	X

**Fonte:** NUTT & BACKOFF (1992); BRYSON (1988); CORNELLY (1978); CASTRO (1988); BASSO (1995); SILVEIRA, (1998); e MASUTTI (1998).

O quadro 3.1 apresenta um resumo dos itens presentes em cada abordagem apresentada. A apresentação destes critérios, com a finalidade de comparar os planos de desenvolvimento deste capítulo é justificada pela frequência de ocorrência dos mesmos nas metodologias.

Tendo os planos de desenvolvimento uma aproximação muito grande das metodologias de planejamento estratégico, pode ser feito um comparativo utilizando-se da metodologia de “Visão e Ação Estratégica” proposta por CHIAVENATO & MATOS (1999).

Neste modelo os autores propõem os passos a seguir para a elaboração e execução de um planejamento estratégico.

- a. **Visão situacional (onde estamos?):** produção, mercado, tecnologia, valores humanos e comunidade. Nesta etapa há a análise preliminar do cenário atual através de coleta de dados estatísticos e documentos históricos, bem como a sensibilização dos atores envolvidos no processo que auxiliarão no desenvolvimento do plano. Conscientização/sensibilização e análise dos fatores internos.
- b. **Visão estratégica (para onde queremos ir?):** cenários e tendências, analisados conforme as oportunidades e ameaças frente à visão situacional na qual se encontra a empresa. Análise dos fatores externos.
- c. **Visão empresarial (para onde devemos ir?):** Com base nas condições atuais e elaboração de cenários são traçados os planos de ação empresarial. Os planos de ação devem contemplar as metas, os responsáveis pelo processo, os prazos para execução das ações, o atingimento ou não das metas, o custo estimado, o custo realizado, os entraves à execução dos projetos, os resultados obtidos, a receita obtida e alguns comentários críticos. Elaboração do plano de ação e acompanhamento.

Ressalta-se que todo o processo de planejamento é executado com base na missão empresarial que é “a razão de ser da empresa. Conceituação do horizonte, dentro do qual atua ou poderá atuar no futuro”. (SEBRAE/SC, 1998b, p. 55)

Segundo ANSOFF: “A implantação da estratégia não se segue automaticamente à sua formulação. Ela apresenta suas próprias resistências, que também podem invalidar o esforço do planejamento (...) a resistência ocorre sempre

*que uma mudança organizacional introduz um afastamento descontínuo em relação a comportamento, cultura e estrutura de poder anteriores". (ANSOFF, 1991, p. 216)*

Como ponto atenuante à resistência às mudanças utiliza-se do recurso da participação efetiva dos atores na elaboração, execução e acompanhamento dos planos, pois a participação faz com que os envolvidos sintam-se comprometidos com o processo.

São vantagens da participação:

- "1. Resolver problemas aparentemente impossíveis de serem equacionados individualmente.*
- 2. Gerar comprometimento com soluções adotadas, uma vez que todos contribuíram para se chegar a elas.*
- 3. Fortalecer o processo de decisão e facilitar a descentralização de comando.*
- 4. Preparar quadros de liderança para a empresa.*
- 5. Abre caminhos para a realização pessoal e profissional das pessoas". (SEBRAE/SC, 1999, p. 22)*

Desta forma utilizou-se o critério de metodologia participativa como comparativo entre os planos de desenvolvimento. A metodologia participativa traduz-se na formação de comitês gestores, formação de fóruns de desenvolvimento, participação de lideranças comunitárias etc.

Por vezes um município, por si só, não tem a escala necessária para integrar os atores e divulgar sua marca ou vocação regional. A ação, nesse caso, deve se dar na microrregião, o que justifica a presença do critério visão regionalizada.

Em análise ao quadro 3.1, verifica-se que os diagnósticos interno e externo são uma constante nos planos. Contudo, poucos consideram o acompanhamento como primordial e a visão regionalizada é abordada apenas por COCCOSSIS (in MASUTTI, 1998).

Por muitas vezes, o impacto desejado (tanto pelos técnicos como pela comunidade) não é atingido, levando a uma decepção das partes, principalmente a comunidade que espera respostas rápidas às suas reivindicações.

De toda sorte, a busca por metodologias de maior impacto para o desenvolvimento sócio-econômico, seja municipal ou regional, continua e, sem dúvida, vem apresentando resultados favoráveis.

#### 4. MARKETING MUNICIPAL<sup>5</sup>

Na busca de uma metodologia que possa ter maiores eficácia e impacto no desenvolvimento municipal, integrando a competitividade sistêmica, unindo o município e os setores econômicos, surge a metodologia Marketing Municipal<sup>6</sup> (STAMER, 1999), implantada em Santa Catarina, nos municípios de Mafra, São Bento do Sul e Blumenau, com a proposta de fortalecer e vender a imagem municipal através das vocações internas.

A metodologia do Marketing Municipal surgiu de uma ampliação da metodologia da avaliação da Competitividade Sistêmica Setorial desenvolvida pelo Instituto de Desenvolvimento Alemão (IAD), no sentido de utilizá-la em âmbito local, o que consiste o caráter inovador desta dissertação.

Como a atividade principal é avaliar os pontos fortes e fracos de um município ou uma região, a metodologia também serve para iniciar um processo de aumentar a competitividade de empresas e instituições já existentes no local. Marketing Municipal é uma atividade que busca respostas a uma pergunta crítica: **como o local pode desenvolver, através de ação conjunta, uma vantagem competitiva?**

Consiste de uma metodologia participativa que conta com a colaboração de atores locais. Não é uma atividade que deixa grande parte do trabalho para consultores externos. Muito pelo contrario, é desenhada como uma metodologia que apóia o início de um processo local a ser mantido por atores locais.

Um ponto importante a ser destacado, diz respeito ao tamanho da região ou local no qual o modelo venha a ser desenvolvido.

---

<sup>5</sup> Este capítulo foi baseado no artigo Participatory Appraisal of Competitive Advantage (PACA) A Methodology to Support Local and Regional Development Strategy Initiatives, Based on the Systemic Competitiveness, elaborado por Jörg Meyer-Stamer, após a elaboração do Marketing Municipal em Blumenau, com colaborações de Jairo Aldo da Silva, Pedro Paulo Wilhelm e Sandro Wojcikiewicz da Silveira.

<sup>6</sup> Publicada como Participatory Appraisal of Competitive Advantage (PACA) A Methodology to Support Local and Regional Development Strategy Initiatives, Based on the Systemic Competitiveness.

De fato, a questão primordial centra-se na capacidade produtiva da localização no sentido de a mesma possuir escalas suficientes para alavancar o seu desenvolvimento sócio-econômico.

Capacidade de escala refere-se ao conjunto de fatores produtivos e de apoio que formarão a rede de desenvolvimento local ou regional. O local analisado apresentando estes fatores, terá tamanho geográfico e econômico suficientes para a implantação obtenção de uma vantagem competitiva sustentável. Caso contrário, estes fatores deverão ser desenvolvidos ou a área de análise ampliada.

#### **4.1 Objetivos e Instrumentos para a Promoção Local**

Atividades em nível local para estimular o desenvolvimento econômico vêm causando profundas mudanças. Em tempos atrás o objetivo principal das atividades de desenvolvimento estavam focadas em atrair novas empresas, utilizando-se da criação de infra-estrutura favorável e incentivos fiscais.

Atualmente, a promoção local para o desenvolvimento econômico está focada em três pilares: a) fortalecer a competitividade das empresas já existentes; b) atrair novos investidores; e c) estimular as novas empresas.

Os fatores principais para a atração de novos investidores e o desenvolvimento das empresas já existentes são:

a) Fatores de localidade tangíveis:

- Localização em relação ao mercado de compra e venda
- Infra-estrutura de transporte
- Infra-estrutura de comunicação
- Custo, qualidade e quantidade da mão-de-obra
- Disponibilidade de recursos financeiros
- Regulamentação ambiental
- Energia elétrica
- Taxas e subsídios locais

b) Fatores intangíveis relevantes às empresas

- Clima econômico local e regional
- Clima econômico local
- Imagem do local das instalações



- Imagem da cidade/região
- Contatos com empresas do mesmo ramo (para formação de *clusters*)
- Oportunidades de cooperação
- Ciência, tecnologia e instituições de nível superior
- Ambiente inovativos da região

c) Fatores intangíveis relevantes aos profissionais

- Oportunidades de carreira
- Qualidade de moradia e vizinhança
- Qualidade ambiental
- Qualidade das escolas
- Infra-estrutura social
- Superestrutura de lazer
  - Ambiente cultural

## 4.2 Aspectos Metodológicos

Um aspecto chave do conceito de Marketing Municipal é o caráter participativo. No que diz respeito às formulações de estratégias para o desenvolvimento local os atores locais são as pessoas mais hábeis para tanto, através de um exercício de participação. Os consultores externos servirão de apoio na condução de uma série de entrevistas, coleta e análise de dados e a apresentação dos resultados finais à comunidade.

A idéia básica do conceito de Marketing Municipal em termos metodológicos é, diagnosticar de forma rápida as fortalezas e fraquezas do município, apresentando formas práticas de incrementos na competitividade local. Rápido, significa no prazo de até três semanas, entre a elaboração apresentação e discussão dos resultados do projeto.

A avaliação pode ser construída dentro de alguns princípios que vêm sendo formulados em trabalhos de análises participativas rurais (<http://www.ids.ac.uk/pr/intro/origins.html>):

- Linhas de Compensação de Tendências (espacial, projetos, pessoas, estações, profissionais etc.)

- Aprendizado Progressivo Rápido (flexível, explorativo, interativo e inventivo)
- Reversão - aprendendo através e com as pessoas do campo, elucidando seus critérios e categorias, e encontrando, apreciando e compreendendo o conhecimento das pessoas do campo
- Ignorância ótima e imprecisão apropriada, não procurar mais que o necessário, não aprofundar os dados mais que necessário, e não tentar medir o que não é necessário
- Triangulação - utilizando diferentes métodos, fontes e disciplinas, e uma área e informações determinadas, e confronto de dados para aproximação do melhor resultado
- Contato direto em pesquisa de campo
- Busca de diferenças e diversidades

### 4.3 Seqüência de Atividades

#### 4.3.1 Atividades Preliminares

Antes de iniciar o processo é interessante que se verifique a disponibilidade de dados estatístico/sócio/econômicos e históricos, para uma análise de suporte inicial. De fato é um pouco árdua esta tarefa, pois muitas vezes não é encontrado muito material que satisfaça os objetivos iniciais, o que dificulta, inclusive na determinação da composição econômico/setorial do município.

Algumas perguntas devem ser respondidas nesta fase preliminar:

- a) - Qual a estrutura econômica do local e região?
- b) Quais as principais fontes de emprego e renda?
- c) Quais as principais tendências de mercado?
- d) Em quais setores o emprego está crescendo e em quais o emprego está decrescendo?
- e) Como as empresas financiam seus recursos?

A resposta a estas perguntas possibilitará verificar as tendências dos principais setores locais na perspectiva nacional e global, a possibilidade da existência de *clusters*, e a forma de envolvimento na cadeia internacional de valores.

Uma parte essencial da fase preliminar das atividades é discutir os conceitos conteúdos e logística do Marketing Municipal, com o agente local que organizará os trabalhos. Isso inclui formular a lista dos convidados que participarão do *workshop* de lançamento do projeto. Sugere-se como participantes da lista de convidados as seguintes entidades:

- Representantes do governo local
- Representantes de entidades de classe
- Representantes de escolas de formação profissional, universidades, institutos de pesquisa e desenvolvimento e gerenciamento da qualidade total, incubadoras tecnológicas e outras instituições afins
- Representantes de pequenas e médias empresas
- Representantes de associações empresariais
- Representantes de sindicatos
- Representantes de bancos de financiamento
- Representantes de empresas importantes
- Representantes comunitários

#### **4.3.2 Seminário de Lançamento do Marketing Municipal**

O seminário tem dois objetivos principais:

- a) divulgar os aspectos do projeto entre os atores locais e motivá-los a participar; e
- b) coletar informações dos participantes - para complementar os dados anteriormente coletados durante a fase preparatória e ter uma idéia de como os atores locais percebem a situação econômica, e estar apto a desenhar uma escala de visitas adequadas às empresas locais e instituições de suporte, bem como marcar novos mini seminários.

O seminário segue a seguinte seqüência.

- a) após a introdução dos trabalhos, normalmente uma apresentação do presidente da instituição sede, o consultor técnico passa a explicar o que é o projeto de Marketing Municipal, qual o sentido do esforço para o desenvolvimento econômico local, quais são algumas categorias chave e os

- principais instrumentos do desenvolvimento econômico local e que trabalhos serão desenvolvidos durante o seminário e nas semanas seguintes.
- b) explicação dos componentes do Diamante de Porter e como eles podem conduzir aos fatores de desenvolvimento com sucesso.
  - c) os participantes são indagados sobre os pontos fortes e fracos e fazer observações, considerando cada fator do Diamante de Porter, anotando as respostas em tarjetas e afixando-as em um mural. Neste momento surgem pontos conflitantes entre os participantes, gerando discussões que levarão a reformulação de algumas visões pré-concebidas em termos de pontos fortes e pontos fracos
  - d) dois exercícios complementares de Metaplan podem ser feitos. O primeiro é perguntar: “qual a vantagem competitiva do município/região?” o segundo questionamento poderá ser “qual será a espinha dorsal da economia local em dez anos?”. Cada participante é instruído a dar apenas uma única resposta a cada questão. A primeira questão possibilita aos participantes chegar à conclusão de que não há nenhuma vantagem competitiva no município/região. É muito importante que os participantes considerem a vantagem competitiva local em relação a outro local nas proximidades. A segunda questão possibilita dar uma idéia de qual é o discurso local predominante das potencialidades econômicas.
  - e) Finalmente, é explicado aos participantes que durante os dias seguintes serão feitas uma série de entrevistas e mini seminários e marcada uma data para a apresentação final dos trabalhos.

#### 4.3.3 Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo consiste de entrevistas e mini seminários. As entrevistas são conduzidas com diversas empresa e organizações de suporte. A duração típica de uma entrevista varia entre uma e duas horas. A entrevista não é baseada em um questionário fechado e nem mesmo envolve o uso de técnicas como pontuação ou outros métodos quantitativos. De toda forma, a idéia é estimular o entrevistado a apresentar a estrutura, atividades e desempenho de sua organização, incluindo o

relacionamento com outras organizações, e a dar o seu ponto de vista sobre a situação político/econômica local.

Considerando os mini seminários, os participantes devem fazer parte de um grupo mais homogêneo, por exemplo um segmento econômico específico. A principal diferença será utilizar um ponto específico, tendo como questões guias o Diamante de Porter, quando será perguntado quais os pontos fortes e os pontos fracos do seu segmento específico.

#### **4.3.4 Análise das Pesquisas e Mini Seminários e Preparação do Documento Final**

Após a conclusão das entrevistas e seminários, os consultores passam a analisar os dados coletados e fazer considerações, dando início a um processo de *brainstorming* em Metaplan, com a finalidade de formular o documento final, considerando as ações a serem propostas, dado o cenário verificado.

A visão geral da estrutura do documento é:

- a) apresentação de uma base teórica, especialmente os conceitos de vantagem competitiva e competitividade sistêmica;
- b) um diagnóstico da constelação local, principalmente, seguindo os ramos da estrutura econômica local e/ou os quatro níveis da competitividade sistêmica; e
- c) apresentação de propostas (não apenas considerando o que fazer, mas ainda nomeando que poderia implementá-la) em uma estrutura que espelha o diagnóstico, com conclusões reforçando a consideração para os próximos passos a serem dados. Isso deve incluir uma referência explícita aos três pilares do desenvolvimento da economia local: revitalização das empresas locais, estímulo às novas empresas e atração de novos investidores.

#### **4.3.5 Apresentação dos Resultados**

Para a apresentação dos resultados finais, as mesmas pessoas e instituições que participaram do seminário inicial devem ser convidadas. Além destas, todas aquelas pessoas envolvidas nas entrevistas e mini seminários também devem ser convidadas.

A apresentação deverá ser feita pelos consultores externos, pois a experiência demonstra que os atores locais aceitam as observações com maior facilidade quando

estas partes de consultores externos. A duração típica da apresentação deverá ser em torno de uma hora.

Após a apresentação dos trabalhos e conclusões, os consultores abrem para discussão e então inicia-se um processo de *brainstorming* entre os participantes, através do Metaplan (caso haja necessidade), para novas propostas e observações.

#### **4.4 Limitações do Marketing Municipal**

O Marketing Municipal possui alguns pontos favoráveis como a sua rapidez, o seu baixo custo e ter ação orientada. Porém, alguns pontos ainda deverão ser equacionados para o seu bom funcionamento.

- A aplicação desta metodologia restringe-se, a princípio, a município/regiões com populações medianas e estrutura econômica não muito complexa.
- Os consultores que conduzem o processo devem ser experientes, versáteis e altamente qualificados, com conhecimentos gerais em vários conceitos de competitividade e técnicas participativas. Devem ser imaginativos e críticos, especialmente com respeito a diferença entre a realidade local e a realidade percebida.
- Devido a metodologia parecer “*quick and dirty*”, dá margem ao surgimento de dúvidas, sendo que os atores locais podem vir a questionar a relevância das propostas, baseado, por exemplo, no argumento de que a base de diagnósticos não é estatisticamente representativa.

#### 4.5 Conclusões

A metodologia do Marketing Municipal, foi desenvolvida para fortalecer a imagem municipal, no sentido de atrair novos investimentos, através do desenvolvimento de uma vantagem competitiva regional.

Para tanto, utiliza-se de técnicas não muito ortodoxas e sem uma bagagem teórica muito ampla, dando possibilidade ao “improviso auto-supervisionado”, ou seja, existe uma base teórica, que serve de espinha dorsal do projeto.

Esta espinha dorsal é baseada em duas teorias principais, o Diamante de PORTER (1993) e a Competitividade Sistêmica de STAMER (1999).

A principal preocupação com a metodologia, centra-se no tempo de sua execução (no caso de Blumenau foram apenas sete dias de trabalho), desta forma, o equacionamento torna-se mais simples, apenas ampliando o prazo das atividades<sup>7</sup>.

A implantação das ações e monitoramento dos resultados, diz respeito aos atores locais, cabendo ao consultor visitas semestrais para avaliação do projeto, caso o mesmo venha a ser solicitado.

Cabe salientar que o Marketing Municipal preocupa-se em apresentar ações factíveis, evitando projetos mirabolantes que acabem induzindo os atores locais à desistência. A idéia é que algumas ações conjuntas venham a despertar a motivação dos envolvidos, através de resultados rápidos, levando-os à busca de novas ações.

Este é um ponto que, em uma primeira aproximação, poderia angariar oposição de teóricos mais ferrenhos. Contudo, a metodologia compartilha com o provérbio chinês que diz que *uma longa jornada se inicia com um passo*. Assim como o desenvolvimento de uma empresa se inicia no ser humano, o desenvolvimento municipal tem sua grande parcela no aumento da competitividade empresarial, o desenvolvimento regional em alguns municípios e assim por diante, uma grande ação estratégica com pretensões de desenvolver uma vantagem competitiva regional é composta de diversas pequenas ações.

A importância da questão é que esteja muito bem definido aonde se quer chegar.

---

<sup>7</sup> De fato este ponto foi muito discutido em reunião com Jairo Aldo da Silva, Jörg Meyer-Stamer e Sandro Wojcikiewicz da Silveira em um pequeno *brainstorming* de avaliação das atividades desenvolvidas em Blumenau e Mafra.

**Quadro 4.1 - Comparativo entre Marketing Municipal e Demais Planos de Desenvolvimento**

	Nutt e Backoff	Bryson	Cornelly	Castro	Souto Maior	Proder/Sebrae	Cocossis	Marketing Municipal
Conscientização/ Sensibilização		X	X	X	X	X	X	X
Metodologia Participativa			X	X	X	X	X	X
Análise dos Fatores Internos	X	X	X	X	X	X	X	X
Análise dos Fatores Externos	X	X	X	X	X	X	X	X
Plano de Ação				X	X	X	X	X
Visão Regionalizada								
Acompanhamento				X	X	X	X	

**Fonte: NUTT & BACKOFF (1992); BRYSON (1988); CORNELLY (1978); CASTRO (1988); BASSO (1995); SILVEIRA, (1998); MASUTTI (1998); e STAMER (1999).**

Embora tenha-se apontado o critério de visão regionalizada como presente na metodologia de Marketing Municipal, destaca-se que a maior preocupação da metodologia dá-se no âmbito local, como será verificado no próximo capítulo.

O principal ponto de destaque desta metodologia em relação às demais apresentadas no capítulo anterior, reside na busca, de forma sistêmica, da vantagem competitiva local através do entrelaçamento entre o Diamante de Porter (PORTER, 1993) e os Determinantes da Competitividade Sistêmica (STAMER, 1999), constituindo em um exercício participativo exaustivo envolvendo os atores de impacto decisivo. Este ponto leva a uma análise apurada dos fatores, enfatizando também as potencialidades locais e não apenas agindo sobre questões tidas como “problemáticas” ao desenvolvimento local.

Por esses motivos ainda considera-se a metodologia em estudo a mais avançada dentre as citadas, embora apresente uma deficiência no critério acompanhamento, que deverá ser aprimorado, no intuito de gerar um maior comprometimento dos atores envolvidos no processo de implantação das ações.



No capítulo seguinte é apresentado o caso da implantação do Marketing Municipal em Blumenau.

## 5. APLICAÇÃO - MARKETING MUNICIPAL DE BLUMENAU<sup>8</sup>

As atividades foram desenvolvidas no município de Blumenau entre os dias 16 e 26 de março de 1999 (sem atividades entre os dias 19 e 21), tendo como agente patrocinador a Associação Comercial e Industrial de Blumenau.

O projeto dividiu-se em:

- a) análise prévia dos dados;
- b) seminário de lançamento do projeto;
- c) entrevistas;
- d) mini seminários;
- e) elaboração do documento final; e
- f) seminário de apresentação do documento final.

O que pode ser julgado como o grande fator negativo do projeto, o tempo reduzido para a execução do Marketing Municipal, sem dúvida, foi o que tornou o trabalho mais agradável, pelo grau de intensidade com que as tarefas tinham que ser desenvolvidas.

### 5.1 Análise Prévia dos Dados

Para uma análise prévia dos indicadores sócio-econômicos do município de Blumenau foi utilizado um documento elaborado pela Fundação Fritz Müller, apresentando dados referentes aos setores econômicos (indústrias, comércio, serviços e agrícola) comparativos aos indicadores do Estado de Santa Catarina.

Os dados, de fato, não seriam suficientes para uma análise mais apurada do perfil sócio-econômico do município para dar início ao projeto. Contudo, o Dr. Jörg havia estado no município em 1994 para desenvolver estudos sobre Competitividade Sistêmica de Santa Catarina pelo Instituto de Desenvolvimento Alemão. Na ocasião, a

---

<sup>8</sup> Participaram da elaboração do Projeto de Marketing Municipal em Blumenau os consultores Jörg Meyer-Stamer/Gerhard Mercator Universität/Institut für Entwicklung und Frieden; Sandro Wojcikiewicz da Silveira/Fundação Empreender; Jairo Aldo da Silva/Fundação Empreender; e Pedro Paulo Wilhelm/Fundação Fritz Müller/FURB.

sua permanência foi um pouco mais prolongada e, portanto, já havia coletado dados suficientes para traçar um perfil de Blumenau.

Desta forma, o Dr. Jörg repassou alguns dados essenciais sobre as características do município aos consultores, sendo que o Dr. Pedro Paulo, por ser residente de Blumenau, teve oportunidade de acrescentar mais algumas particularidades desconhecidas por todos, enriquecendo o banco de dados.

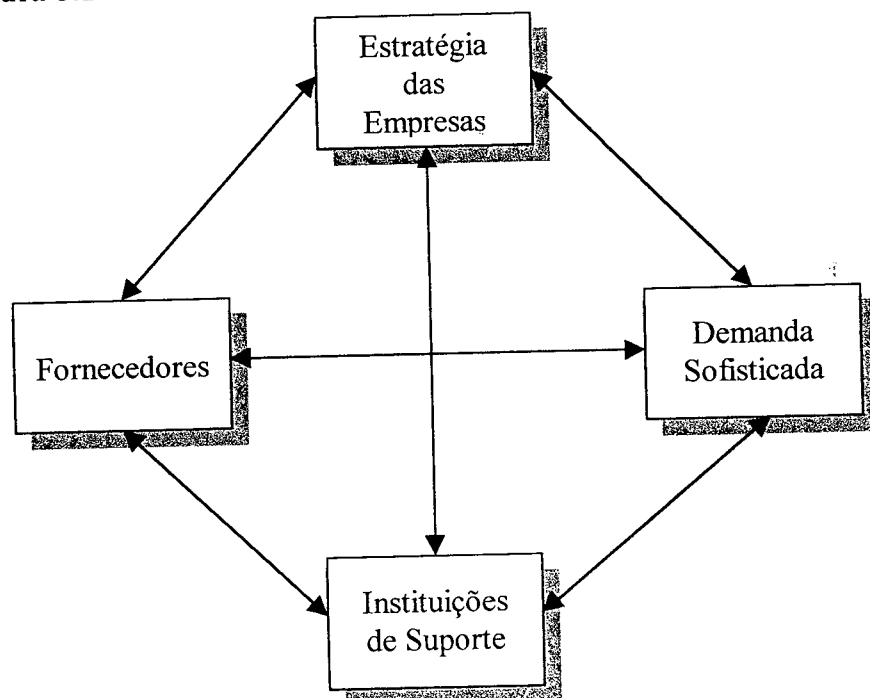
## 5.2 Seminário de Lançamento do Projeto

O lançamento do projeto se deu nas dependências da ACIB (Associação Comercial e Industrial de Blumenau) no dia 17 de março de 1999. Na ocasião se fizeram presentes, aproximadamente, vinte representantes dos mais diversos órgãos de apoio, câmara municipal e empresas.

Os trabalhos iniciaram com uma explanação sobre a importância de se desenvolver uma vantagem competitiva no município e, em seguida, dos conceitos de Competitividade Sistêmica e do Diamante de Porter.

Cabe ressaltar uma pequena adaptação ao Diamante de Porter efetivada no desenvolvimento dos trabalhos conforme a figura abaixo.

**Figura 5.1 Diamante de Porter Adaptado**



**Fonte: Adaptado de PORTER (1993) por STAMER (1999)**

Foi perguntado aos participantes quais os pontos fortes e quais os pontos fracos referentes às estratégias empresariais, os fornecedores de serviços insumos e produtos acabados, o desempenho e representatividade das instituições de suporte e sobre as demandas sofisticadas.

Em relação ao levantamento dos pontos fortes e fracos, rapidamente foram surgindo pontos polêmicos, contudo parecia consenso que o setor têxtil estava em decadência, a demanda sofisticada não acompanhava o pólo de softwares que vem se desenvolvendo no município e as entidades de suporte, salvo o SENAI, não apresentavam um bom desempenho.

Logo após foi perguntado qual a Vantagem Competitiva de Blumenau. Surgiram diversas tarjetas indicando a colonização alemã e outras mais como o setor têxtil. Contudo, ao ser perguntado aos participantes se os municípios vizinhos possuíam a mesma colonização alemã e o mesmo desempenho têxtil (Brusque e Gaspar), a Vantagem Competitiva do Município se esvaiu.

A última pergunta consistiu da vocação econômica de Blumenau dentro de dez anos. Novamente um consenso entre os participantes em torno do turismo. Como conclusão do projeto este ponto será abordado.

### **5.3 Entrevistas e Mini Seminários**

Sem sombra de dúvida, as entrevistas consistiram da parte mais fértil de todo o trabalho. Ao todo foram 24 (ANEXO 6) entrevistas durante seis dias e dois mini seminários envolvendo o segmento de informática e têxtil.

As discussões sobre as reuniões se davam no carro no trajeto entre as reuniões. Aproveitava-se os almoços e jantares para entrevistar alguns atores internos.

As entrevistas deveriam seguir um roteiro flexível e se realizar não na forma de questionário, mas sim como uma conversa descontraída. Porém, alguns pontos deveriam ser abordados, conforme o ANEXO 7.

Durante as entrevistas e os mini seminários, o diagnóstico sobre Blumenau ia se formando. Pontos como o turismo como a saída economicamente viável para o município eram uma constante, indústria têxtil “falida” era outra constante, incompetência do governo municipal, crise econômica, pouco envolvimento entre as empresas e as entidades de suporte, o comércio “falido”, a cidade típica alemã, a

*oktoberfest*, o pólo de informática, enfim, diversas realidades construídas ao longo do tempo. Todos estes pontos foram considerados pelos consultores para a elaboração do relatório final de Marketing Municipal.

#### **5.4 Elaboração do Documento Final**

O último dia dos trabalhos foi reservado para a elaboração do documento final e para a apresentação do mesmo. O ambiente era de grande satisfação, embora o cansaço tomasse conta de todos.

A equipe se reuniu e fez um pequeno *brainstorming* no intuito de apresentar as sugestões para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva no município. Deveria ser lembrado que não era intenção apresentar projetos mirabolantes que por si só intentavam o alcance da vantagem competitiva. De fato, o grande desafio estava em buscar ações direcionadas ao desenvolvimento do município e que, ao mesmo tempo, fossem práticas, exequíveis e com respostas rápidas.

Para tanto, foi feita uma recapitulação rápida das entrevistas e uma visão rápida do desenho sócio-econômico de Blumenau. Os vícios, as realidades construídas e as tendências ao complexo.

Chegou-se a conclusão que existem duas Blumenau. A primeira, retrógrada e a segunda, progressista. Foram desenvolvidas propostas para os setores têxtil, de software, eletro-metalmecânico e hoteleiro.

#### **5.5 Seminário de Apresentação do Documento Final**

Para o seminário final foram convidadas as mesmas pessoas que participaram do seminário de lançamento do projeto de Marketing Municipal de Blumenau e as pessoas entrevistadas durante a execução dos trabalhos.

Utilizou-se a apresentação em *Power Point* com uma duração aproximada de quarenta e cinco minutos, com uma explanação introdutória sobre a metodologia e Competitividade Sistêmica. Após este primeiro momento, passou-se a uma conclusão sobre a situação de Blumenau para posteriormente apresentar as ações sugeridas para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva regional.

Por último abriu-se para questionamento e discussão com os participantes do seminário.

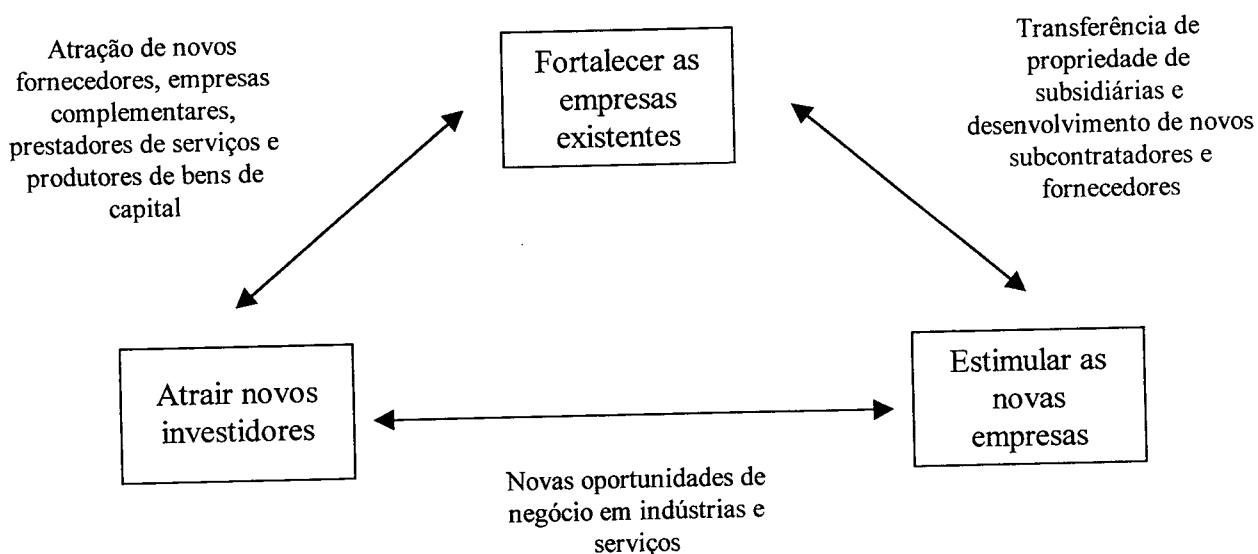
### 5.6 Projeto Marketing Municipal de Blumenau - Criar uma Vantagem Competitiva em Blumenau

Neste item será apresentada e comentada a versão final do Marketing Municipal, elaborada durante os dias 16 e 26 de março de 1999 em Blumenau.

A escolha do título do projeto “Criar uma Vantagem Competitiva em Blumenau” reflete o objetivo do trabalho. Porém, este não é um trabalho que finda em si. Na verdade, é apenas um início de uma jornada na busca da competitividade, pois, a dinâmica do mercado (SCHUMPETER, 1982), traduz a necessidade da busca contínua da competitividade (SILVEIRA, 1996).

A idéia central do projeto é sim, apresentar diretrizes orientadas ao objetivo central de tornar o município de Blumenau atraente a novos investimentos, considerando os pilares da competitividade gerada pelo desenvolvimento da competitividade local.

**Figura 5.2 Três Pilares do Desenvolvimento Econômico Local**



**Fonte: STAMER, 1999.**

Desta forma, as ações propostas neste trabalho em si, apresentam grande simplicidade e impacto imediato, sendo que a equipe se policiou no intuito de não apresentar nenhuma ação complexa, que demandasse um esforço conjunto elevado, pois, a falta de coletividade e cooperativismo é uma constante (CASAROTTO &

PIRES, 1999), conforme constatado pelo IAD em 1994 na primeira visita de Stamer em Santa Catarina e perdurando aos dias de hoje.

Primeiramente fez-se uma breve apresentação apresentando o que seria o Marketing Municipal, haja vista que nem toda a platéia presente estivera no seminário de lançamento do projeto.

Marketing Municipal é um projeto com o objetivo de:

- projetar um determinado lugar para fora, ou seja, vender a imagem local com a intenção de ampliar os investimentos externos;
- estimular um esforço local para aumentar a competitividade local em função da região, através do desenvolvimento dos fatores econômicos locais (PORTER, 1993), e da Competitividade Sistêmica (STAMER, 1999); e
- criar uma vantagem competitiva, para que a competitividade seja sustentável e não apenas mais um estímulo superficial.

Em seguida, explanou-se acerca da importância da criação da vantagem competitiva, que seria o pilar do projeto apresentado. De fato, em um mundo globalizado e competitivo (COLLINS & PORRAS, 1995, D'AVENI, 1995, HAMEL & PRAHALAD, 1995 e QUINN, 1996), o desenvolvimento é cada vez menos baseado em vantagens estáticas e sim, nas vantagens dinâmicas (PORTER, 1993).

São vantagens estáticas:

- disponibilidade de matéria-prima;
- disponibilidade de mão-de-obra barata;
- disponibilidade de terrenos, localização; e
- cultura local.

Enfim, aqueles fatores que, por si sós, não esboçam reações em virtude de um posicionamento da concorrência. Eles estão ali simplesmente por estar.

São vantagens dinâmicas:

- matéria-prima criada (p.ex. reflorestamento);
- mão-de-obra qualificada e especializada; e
- infra-estrutura física e institucional muito eficiente.

São aquelas que se aperfeiçoam com as necessidades, de fato as vantagens criadas pelo município, através de ações anteriores deliberadas.

A importância na existência das vantagens dinâmicas reside no fato das mesmas se fazerem presentes por alguma necessidade existente ou mesmo pela consciência coletiva de que, por exemplo, a qualificação da mão-de-obra é um fator alavancador do desenvolvimento local, pois ela, em si, atrai novos investimentos com alto valor agregado.

A questão, portanto, é “como criar uma vantagem competitiva?”, já que este é o objetivo central do projeto. Três pontos foram indicados:

- desenvolver um perfil específico - especialização regional;
- investir em qualificação de mão-de-obra em todos os níveis; e
- criar entidades de apoio para o setor privado.

A especialização, ou seja, um foco específico para o município de Blumenau e região. Dentro da região do Alto Vale do Itajaí, Blumenau deverá desenvolver uma especificidade vocacional que a fará reconhecida economicamente. Essa vocação deverá ter reflexos durante o ano inteiro e não apenas em um único evento.

A importância e a característica da vantagem competitiva é que ela está **focada em uma vocação e não em um produto**. Blumenau, por exemplo, possui a Oktoberfest. Contudo, este é um produto que se manifesta materialmente apenas uma vez ao ano, embora seja indiscutível o seu sucesso e a projeção que a mesma proporciona para o município. A vocação, neste caso, seria o turismo.

A vantagem competitiva necessita de um fator competitivo dinâmico e alavancador como a mão-de-obra qualificada. Claro é que para tanto dois fatores devem se fazer presentes: a) a conscientização da população e; b) a participação das instituições de suporte no sentido de ofertarem treinamentos profissionalizantes e cursos de ensino superior, bem como especialização.

No caso específico de Blumenau, existe um bom empenho do SENAI, que oferta diversos treinamentos, cursos técnicos e superior (entrevista com Antônio Demos, Diretor SENAI/Blumenau). A entidade oferta um curso têxtil em sistema dual, com 2.000 horas/aula, sendo que destas, 420 horas/aula são destinadas à gestão empresarial. A parte prática é desenvolvida nas empresas do setor têxtil e a parte teórica, desenvolvida nas dependências do SENAI.

Outro curso oferecido pela entidade é o Técnico em Estilismo, fruto de parceria com o Instituto Europeu de Design de Milão, são 30 vagas para Blumenau, 30



vagas para Jaraguá do Sul, 30 vagas para Maringá e 30 vagas para Porto Alegre. Semestralmente o SENAI recebe um perito em moda vindo da Itália para assessorar no curso.

Além destes dois cursos técnicos o SENAI ainda disponibiliza os cursos Técnico em Edificações, em parceria com a FURB e Técnico em Turismo. Em nível superior há dois anos, o SENAI em parceria com a FURB possui o curso de Bacharel em Moda, disponibilizando 50 vagas ao ano.

Todavia, existe um grande senão na questão da qualificação, pois, de nada adianta qualificar a mão-de-obra para que a mesma atue em outras localidades. Desta forma faz-se necessário a criação e fortalecimento de entidades de apoio ao setor privado em termos de metrologia e ensaios, apoio tecnológico, financiamento, informação sobre mercados etc.

Em termos de financiamento Blumenau tem um caso interessante com o BLUSOL o banco do povo (entrevista com Saulo de Tarso Bohrer Baptista, Diretor Blusol - Banco do Povo), que até fevereiro deste ano possuía 3.817 atendimentos, com financiamentos médios de R\$ 5.000,00, o que alavancou empresas de pequeno porte em seu capital de giro e pequenos investimentos.

Apresentou-se, então, a proposta metodológica do projeto, que procurou evitar o método tradicional de um grande esforço em planejamento estratégico sem resultados concretos, pois isso geraria duas extremas insatisfeitas: a população blumenauense e o corpo de consultores. O fato de se evitar trabalhos com fundamentações teóricas exaustivas fundamenta-se na teoria da Ignorância Ótima e Imprecisão Apropriada (<http://www.ids.ac.uk/practising/intro/origins.html>), não se preocupando com nada além do necessário, não aprofundando os dados além do necessário, e não mensurando o que não é necessário, e também (e não poderia deixar de ser citado) na questão do curto espaço de tempo disponível para a execução dos trabalhos.

A proposta situou-se em iniciar um trabalho que rendesse resultados rápidos, criando experiências positivas para a mudança da cultura. A mudança da cultura se daria à medida em que as ações rápidas fossem apresentando resultados favoráveis, criando motivação aos envolvidos e angariando mais adeptos a partir do efeito amostragem.

Por último, como proposta de trabalho, optou-se pela maneira participativa, envolvendo os atores internos, através dos seminários e entrevistas. O envolvimento destes proporcionou aos consultores a obter subsídios muito ricos para o desenvolvimento do projeto ao passo em que, de certa forma, já comprometia e motivava os participantes a se envolverem no Marketing Municipal.

Como apoio à apresentação, utilizou-se o diagrama da Competitividade Sistêmica (STAMER, 1999) para explicar o entrelaçamento entre os níveis e como os mesmos conduzem à vantagem competitiva (ver figura 2.5).

- a) **Nível Meta:** visão, capacidade estratégica, espírito cooperativo;
- b) **Nível Mega:** condições macroeconômicas política orçamentária municipal;
- c) **Nível Meso:** instituições de suporte (formação, tecnologia, apoio, financiamento); e
- d) **Nível Micro:** capacidade gerencial e tecnológica, cooperação e aprendizagem em conjunto.

### 5.6.1 Diagnóstico do Setor Têxtil e de Confecção

O setor têxtil foi o que despendeu mais atenção aos trabalhos, em virtude da grande quantidade de indústrias de pequeno porte, fornecedoras de mão-de-obra terceirizada para as grandes empresas que também se fazem presentes no município, tais como Artex, Hering, Teka e Karsten.

Os pontos fracos levantados entre os seminários e as entrevistas foram:

- grandes empresas em crise;
- clima de pessimismo;
- forte antagonismo entre empresas de grande e pequeno porte;
- medo de pequenos desorganizados;
- auto suficiência;
- falta competência em capacitação das facções; e
- mão-de-obra com menor custo em municípios vizinhos

A tônica de pessimismo entre os entrevistados de empresas de grande porte foi flagrante (entrevista com Renato Valim, Presidente do SINDITEX), o que refletia em uma queda na produção das mesmas.

Contudo, já para as empresas de facção o discurso era completamente diferente, pois as mesmas atuavam em plena capacidade. Somente a Hering (entrevista com Hans Prayon, diretor do Conselho Administrativo da Hering) mantém contrato com 325 empresas de pequeno porte, totalizando aproximadamente 4.700 empregos diretos.

No caso da Hering, todas as empresas credenciadas para faccionar os seus produtos devem estar regularizadas perante o fisco. Contudo, muitas empresas de “fundo de quintal” vêm sendo implantadas e se mantêm sem regularização, o que provoca muito “medo” às grandes empresas que vêm perdendo mercado para as empresas de menor custo operacional.

Além da concorrência interna, as imediações de Blumenau oferecem mão-de-obra de baixa qualificação mais barata.

As empresas, de um modo geral, se consideram auto suficientes e não buscam o associativismo.

Como pontos fortes podem ser destacados:

- atualização tecnológica, qualificação da mão-de-obra;
- pequenas e médias empresas emergentes;
- cultura para exportar (demanda sofisticada);
- bons exemplos de terceirização, por exemplo Hering; e
- mudança radical no processo de gestão em diversas empresas.

O setor têxtil de Blumenau, de fato, apresenta um grande avanço em termos tecnológicos, utilizando-se de maquinário de última geração, com nível de competitividade mundial (entrevista com Carlos Bogo, Presidente da Venetto Bordados).

Enquanto as grandes empresas sofrem, momentaneamente com quedas no faturamento, as pequenas e médias empresas vêm despontando no cenário interno.

Contudo, a queda na demanda interna, cria a necessidade da cultura pela exportação, alavancada pela situação favorável do câmbio.

Algumas empresas sofreram mudanças radicais na forma verticalizada de produção, passando a terceirizar algumas etapas do processo, gerando maior flexibilidade e agilidade.

Em termos gerais pôde-se concluir que no setor têxtil, embora algumas poucas empresas tenham um grau de organização de nível mundial, a maioria, trabalha de forma mais voltada ao imprevisto do que para a organização sistematizada, e este é um dos fatores que não permitem que Blumenau tenha o setor têxtil como vocação que conduza a uma vantagem competitiva.

Em termos de instituições de apoio, pode-se destacar a boa atuação do SENAI, contudo a política de “terceirização da culpa” é muito flagrante entre os empresários do ramo. Pequenas empresas culpam as grandes, as grandes culpam a desregulamentação dos pequenos, o sindicato culpa o governo e a falta de empenho dos empresários do setor e assim por diante.

### **5.6.2 Diagnóstico do Setor de Informática**

O setor de informática, com destaque para a produção de *softwares*, vem despontando nos últimos anos, a ponto de ser identificado como uma possível fonte de vantagem competitiva. De fato, é uma atividade que requer um alto grau de qualificação da mão-de-obra, o que, de fato, é uma vantagem dinâmica.

Como pontos fracos podem ser destacados:

- empresas de suporte fracas (serviços de redes locais, ferramentas de software, terceirizados, etc.);
- pouca demanda sofisticada;
- escassez de mão-de-obra qualificada;
- conflitos notórios por causa de escassez de funcionários qualificados;
- rixas individuais impedem ação em conjunto; e
- falta ação coletiva.

Como é um setor que exige mão-de-obra altamente qualificada, é natural que ocorra uma escassez de profissionais e, devido à falta de cultura associativista, as ações ficam comprometidas no sentido de ampliação do mercado. De fato, os produtos ofertados estão além do que o mercado poderia absorver, havendo uma falta de demanda sofisticada.

Como pontos fortes podem ser destacados:

- empresas reconhecidas no mercado nacional;
- dinamismo de novas empresas;
- criação de empregos de alta qualidade e boa renda; e
- atuação do Blusoft.

As novas empresas são dinâmicas, por possuírem uma estrutura pequena, devido à característica das atividades desenvolvidas e também, a alta qualificação técnica dos empresários do setor.

Um grande apoio ao desenvolvimento do setor situou-se na atuação do Blusoft, um núcleo de desenvolvimento de *softwares* de Blumenau, que alavancou o desenvolvimento de novos produtos.

### 5.6.3 Diagnóstico do Setor Eletro-metalmecânico

O setor, de fato, despontou como uma grande surpresa durante os trabalhos (entrevista com Errol Bogo e Lindomar Kreutzfeld, diretores de produção e administrativo da MEGA Transformadores). A empresa possui, aproximadamente 300 funcionários e exporta em torno de 5% da sua produção. Em conjunto com a WEG Transformadores, cobrem 30% do mercado nacional.

Como pontos fracos podem ser destacados:

- ação sindical pouco percebida;
- baixo nível de cooperação quanto a laboratórios, testes e desenvolvimento de novas tecnologias;
- falta de mão-de-obra especializada; e

- parceria com SENAI existe mas pode ser ampliada.

Como pontos fortes podem ser destacados:

- participação significativa do setor no mercado nacional;
- tendência de crescimento do setor (transformadores); e
- tecnologia atualizada.

As empresas WEG, MEGA e Traff da região, competem ao mesmo nível de multinacionais como a Siemens e Toshiba, detendo em torno de 30% do mercado nacional.

A tendência de crescimento do mercado de transformadores, acompanha a tendência do desenvolvimento nacional.

No caso específico da MEGA, há o desenvolvimento da tecnologia de transformadores a seco que deverá ampliar o seu mercado nacional e internacional.

#### **5.6.4 Diagnóstico do Setor de Turismo e Hotelaria**

Uma das questões mais “batidas” durante os trabalhos, bem como em nível nacional de um modo geral, é que o turismo é o grande propulsor para o desenvolvimento sócio-econômico. De fato o mesmo o é. Contudo, a vocação ao turismo requer um grau de integração muito elevado, pois o mesmo se caracteriza por uma rede de apoios entre os serviços para recepção ao turista.

Os hotéis são apenas uma parte dos equipamentos necessários para amparar àquele que chega a cidade (a menos que o município queira se caracterizar como cidade dormitório). O turista deverá ter opções de lazer, serviços e compras no município, como restaurantes, bares, parques, roteiros turísticos (como cachoeiras, trilhas ecológicas), casas noturnas, cinemas, teatros, centro de convenções etc.

Como pontos fracos podem ser destacados:

- grande despreparo gerencial (RH);
- mão de obra operacional sem parâmetros de qualidade;
- fraca infra-estrutura de apoio;
- sistema viário / transporte desfavorável;

- miopia do turismo (visão pontual, não integrada);
- “*Oktoberfest*”! E os outros meses?;
- ausência de roteiros turísticos; e
- turismo de eventos: forte concorrência do litoral.

Blumenau possui a segunda maior festa nacional, a *Oktoberfest*, porém a sua duração é de apenas alguns dias no ano, durante o mês de outubro. Como fica o município ao longo do restante dos dias?

Em termos de eventos Blumenau vem sediando a CONINFO, uma feira de informática que tem como pretensão ser a segunda maior feira de informática da América do Sul, atrás apenas da FENASOFT.

Blumenau não possui nenhum roteiro turístico próprio, embora possua, em suas proximidades, um bom local para a prática do *rafting*, e diversas trilhas ecológicas a serem desenvolvidas pela característica do seu relevo.

A mão-de-obra hoteleira é desqualificada, pela falta de padrões de qualidade dos funcionários dos hotéis.

Como pontos fortes podem ser destacados:

- boa qualidade de vida;
- marca “Blumenau”;
- *Oktoberfest*; e
- boa localização em relação às praias.

A marca “Blumenau”, inspira qualidade devido ao seu passado conquistado através dos produtos desenvolvidos pelos alemães que colonizaram a região. Os cristais, os produtos têxteis, a lingüiça Blumenau, a *Oktoberfest*, são todos produtos com a marca “Blumenau”.

A Ártico, empresa de balcões de refrigeração e câmaras frigoríficas acrescentou Blumenau, passando a se chamar Ártico Blumenau a sua marca e ampliou as vendas (entrevista com Rubert, diretor da Ártico Blumenau).

A qualidade de vida do blumenauense também é um forte fator para o desenvolvimento do turismo no município, em virtude da baixa incidência de mendigos nas ruas.

A *Oktoberfest* em si, é um ponto extremamente forte ao município, tornando-o conhecido internacionalmente. Porém, a cidade é eclipsada nos demais meses.

Novamente pode-se afirmar que a *Oktoberfest* é um ponto forte de Blumenau, entretanto, não é uma vantagem competitiva, pois é um produto e não uma vocação desenvolvida.

#### 5.6.5 Diagnóstico do Setor de Comércio

Blumenau, apesar de possuir uma estrutura de comércio bem desenvolvida, com *shopping centers* e vários pontos comerciais nos bairros, está um pouco estagnado no sentido de consumo e novos pontos. A rua XV de novembro, tradicional pelo seu comércio, vem transformando-se em ponto de serviços (em entrevista com presidente da CDL/Blumenau).

Os pontos estão muito caros e não existe um calçadão na cidade, o que dificulta um pouco o comércio de rua, levando vantagem o comércio *indoor* de *shopping centers*, em virtude ainda do estado caótico do trânsito blumenauense.

Como pontos fracos podem ser destacados:

- estagnado;
- atendimento deficiente;
- CDL orientado para Rua XV;
- Rua XV ou Século XV ?; e
- bairrismo - fraca visão regional.

Como parte da desqualificação dos funcionários, surge o atendimento deficiente por parte dos balconistas, o que também reflete como ponto negativo ao turismo.



Como pontos fortes podem ser destacados:

- shopping;
- maior praça bancária de Santa Catarina;
- nível de renda acima da média nacional; e
- comércio forte nos bairros.

O comércio, assim como a economia local, tem como grande aliado, a presença da maior praça bancária do Estado, facilitando a transação das pessoas de Estados distantes, ou mesmo outros países, que possam vir a fazer compras no município.

#### **5.6.6 Considerações Gerais Sobre as Empresas e Entidades de Suporte**

Existe em Blumenau uma grande facilidade em empresários constituírem empresas, não por questões de incentivo, e sim, pela cultura da população. Contudo, da mesma forma que as empresas abrem com facilidade são fechadas.

O blumenauense (não se esgotando apenas nele) tem uma “mentalidade de garimpeiro” (seminário de lançamento, no levantamento dos pontos fracos), em outras palavras, instala um negócio pensando em ficar rico da noite para o dia.

De um modo geral, há uma fraca interação entre as empresas e as instituições de suporte (SEBRAE, SENAC, Bancos de Desenvolvimento, ACIB, AMPE, SENAI etc.). Embora o SENAI, venha desempenhando um bom trabalho, muitas vezes as empresas não demandam os serviços dele.

As indústrias, em especial do setor têxtil, possuem capacidade técnica de nível produtivo bem elevado, com grau de competitividade de empresas mundiais. Entretanto, a forma de gestão ainda teria que ser um pouco melhorada no sentido da terceirização das empresas.

Em termos de entidades de suporte, podem ser destacados: a) o sistema de formação dual do SENAI, que forma técnicos com aulas práticas no ambiente de trabalho. b) O Fórum de Desenvolvimento Econômico Regional que é muito atuante, principalmente em conjunto com a Fundação Fritz Müller e FURB (suas instalações são nesta universidade), na busca do desenvolvimento de projetos integrados. c) O Blusol (Banco do Povo) que vem atendendo as pequenas e médias empresas em uma

quantidade muito além da suprida pelo BADESC (entrevista com Mauro Tiedt, Gerente Regional do BADESC/Blumenau).

Como ponto muito desfavorável, existe uma grande carência em cursos técnicos de 2º grau, levando a uma grande deficiência de mão-de-obra nas áreas de mecânica, desenho, modelismo, informática e vendas (entrevista com Junqueira, diretor da Kastrup Junqueira, agência de empregos de Blumenau).

### 5.6.7 Conclusão do Diagnóstico

Ao final pôde-se chegar a duas situações antagônicas, onde na primeira havia uma Blumenau com:

- empresas tradicionais (paternalistas, fechadas) em crise;
- pouca associação entre empresas; e
- clima de pessimismo e *Schadenfreude*<sup>9</sup>.

E por outro lado com:

- empresas novas e empresas tradicionais em pleno processo de reestruturação;
- liderança forte em algumas entidades;
- nova atuação de entidades de suporte; e
- novo estilo de colaboração.

A questão era qual Blumenau escolher para viver no futuro, retornar ao século XIX ou ir em busca do século XXI. Desta forma dois cenários foram elaborados e apresentados aos atores.

#### Cenário 1: Blumenau rumo ao século 19

- antagonismo, luta de classes;
- política clientelista e fisiologista, dinastia;
- atraso cultural em relação à Europa - parado no tempo;
- cultura de pessimismo;

---

<sup>9</sup> Expressão alemã que significa, em termos aproximados ao português, rir da desgraça alheia.

- fraco associativismo; e
- comida típica alemã.

## **Cenário 2: Blumenau rumo ao século 21**

### **a) Pontos de partida para o setor têxtil e de confecção**

- o setor têxtil e de confecção não está em decadência;
- o setor tem até um potencial de crescer;
- ter visão global do mercado, das tendências da organização do setor;
- organizar missões para o exterior, principalmente Itália (SINDITEX, ACIB, SEBRAE, AMPE etc.);
- divulgar as experiências dessas missões;
- divulgar as boas experiências já existentes na região;
- unir pequenas empresas em núcleos setoriais (ACIB); e
- montar consórcios para exportação em parceria com a FIESC (SINDITEX, ACIB, AMPE).

### **b) Pontos de partida para o setor de software**

- o setor tem grande potencial, mas está vulnerável;
- montar uma unidade de pesquisa do mercado nacional e internacional de software no Blusoft (buscar recursos do governo federal); e
- criação de um núcleo do setor de software na ACIB (para entidades/empresas).

### **c) Ponto de partida para o setor Eletro-Metalmecânico**

- avaliar com mais profundidade o potencial e a importância do setor (parceria ACIB - FURB).

### **d) Ponto de partida para o setor de Turismo e Hotelaria**

- Turismo é uma atividade com forte característica sistêmica:
  - atrações complementares (hotéis e restaurantes, transporte etc.);
  - mão-de-obra adequadamente qualificada; e
  - marketing.

- Potencialidades complementares:
  - feiras;
  - lazer;
  - turismo Rural;
  - turismo Ecológico;
  - eventos comerciais/ profissionais; e
  - eventos de lazer.
- Formar um núcleo de entidades do setor para formular um plano para o sesquicentenário de Blumenau (ACIB).
- Fortalecer o setor de Turismo e Hotelaria:
  - diagnóstico do setor Hoteleiro: Executivos blumenauenses que viajam muito pelo Brasil e exterior passam, anônimos, uma noite num hotel de Blumenau; e
  - convênio ACIB - Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares.
- Turismo de fábrica:
  - promover a marca;
  - vender produto; e
  - integração entre os funcionários.
- Criar empresa modelo tipo hotel-escola.

**e) Propostas genéricas:**

- ampliar a clientela dos programas PAEX e PEC da Fundação Fritz Müller / FURB;
- aplicar o sistema de formação dual para outros cursos (SENAI);
- campanha pela preparação e qualificação da mão-de-obra;
- conectar entidades de suporte (FGTS - SEBRAE, ACIB, AMPE (FGTS = capital inicial de novos empreendimentos);
- aproveitar os dados estatísticos do Blusol para fins de estudo e análise sobre micro empresas (convênio Blusol - FURB);
- integração Blusol - SEBRAE - SENAI - SENAC (p. ex. cadastro de clientes); e

- Blusol: vender a experiência e metodologia (franquia e/ou modelo Projeto Empreender).

## 5.7 Conclusão

O projeto de Marketing Municipal é uma metodologia que se propõe a desenvolver uma vantagem competitiva para o município, no intuito de fortalecer a imagem local e atrair novos investimentos.

O caso em estudo, foi o terceiro projeto a ser desenvolvido no Estado de Santa Catarina. Os outros dois foram desenvolvidos em 1998 nos municípios de Mafra e São Bento do Sul. Os resultados de Mafra foram favoráveis, já os resultados de São Bento do Sul foram negativos.

É um estudo em processo e requer algumas análises e remodelamentos para que possa ser tratado como um modelo mais confiável.

Por exemplo, no caso estudado, o fator tempo fez com que fossem desconsiderados os segmentos de cristais e o setor informal.

Alguns pontos negativos muito fortes e que deverão ser revisados para este estudo em Blumenau são: a) a ausência de envolvimento do poder público e lideranças comunitárias; b) não foi montado um comitê formal para a implantação das ações propostas; e c) não foram definidas políticas para acompanhamento do projeto.

Outra questão importante a ser analisada, consiste no foco local em termos de desenvolvimento da vantagem competitiva. De fato, uma análise em âmbito regional, nos moldes apresentados por MASUTTI (1998), mostraria uma maior consistência em termos de ganho de escala, garantindo a sustentabilidade da vantagem competitiva adquirida.

Um local com renda per capita acima de US\$ 25 mil, como a Província de Bologna, na Itália (CASAROTTO & PIRES, 1998), provavelmente sofreria um movimento migratório que o levaria ao aumento de mão-de-obra desqualificada, passando a desequilibrar o sistema econômico local (MYRDAL, 1968).

Uma abordagem regional, amenizaria esse problema ao passo em que a área geográfica fosse expandida.

Poder-se-ia considerar o objetivo de estudar meios para a formação de uma vantagem competitiva cumprido e, de fato, foi. Porém, o importante do processo é que

o objetivo do município seja atingido e, para tanto, as ações deverão ser implementadas.

Em relação a grande criação de empresas de pequeno porte no setor de facção, como empresas terceirizadas das grandes indústrias, caberia uma análise mais aproximada.

O número de 325 empresas citado pela Hering S.A. como terceirizadas, constitui-se em um campo realmente muito forte para a implantação de uma rede flexível de produção nos moldes italianos (CASAROTTO & PIRES, 1999 e PORTER, 1998).

Desta forma, Blumenau poderia se caracterizar como detentora de um *cluster* do setor de confecções. Se as grandes empresas possuem características não associativistas, talvez as pequenas empresas que estão despontando agora, possam romper esse paradigma.

Um trabalho em conjunto com entidades de suporte como AMPE e SEBRAE, poderia auxiliar muito neste processo. Talvez o início pudesse se dar através da formação de núcleos setoriais dos pequenos empresários das indústrias de facção.

Portanto, como contribuições à metodologia desenvolvida, sugere-se:

- a) ampliação do prazo das atividades;
- b) abordagem regional do modelo;
- c) inclusão, após o seminário de lançamento do projeto, de uma etapa de formação de um pacto entre as lideranças comunitárias e, especialmente, as prefeituras e câmaras municipais;
- d) definição de uma metodologia de acompanhamento, através de um comitê específico criado; e
- e) Inclusão de Organizações não Governamentais no projeto.

Em relação ao item “b”, é importante salientar a preocupação em o local ou região envolvida apresentar uma escala mínima para poder se relacionar abertamente em termos globais.

Segundo CASAROTTO & PIRES (1999), um sistema econômico local é definido como um sistema econômico competitivo, aberto para o mundo, com forte concentração de interesses sociais e descentralização política.

Por vezes um município, por si só, não tem a escala necessária para integrar os atores e divulgar sua marca ou vocação regional. A ação, nesse caso, deve se dar na microrregião.

Essa questão implica, inclusive, em uma sugestão de mudança no nome e na abrangência do modelo para “Marketing Microrregional”, o que lhe daria maior flexibilidade, podendo se ajustar a diversas situações.

No que diz respeito ao item “c”, a observação deve-se ao fato da aplicação não ter tido a participação comunitária desejada e necessária. À etapa do seminário de lançamento do projeto, que é de fato, a conscientização dos atores, deve-se seguir a formação de um pacto de participação entre todos eles, caso contrário não se obterá êxito.

Em relação ao item “e” a sugestão deve-se a situação distinta do Brasil em comparação aos países nos quais se buscou as metodologias, especialmente Itália e Alemanha. No Brasil ainda se tem sérios problemas sociais, como desnutrição, marginalismo, analfabetismo etc., que não existem em uma razão tão elevada naqueles países. Ao se pensar no planejamento de desenvolvimento de uma região estes problemas devem estar inseridos nos planos.

Por fim, conforme já exposto, pode-se afirmar que a metodologia, apesar de possuir alguns pontos que deverão ser aprimorados, apresenta vários pontos favoráveis, dentre eles, a busca pela vantagem competitiva, a abordagem da competitividade sistêmica, a abordagem da teoria de Porter e a condução participativa.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os estudos contidos nesta dissertação partiram como sendo pressupostos para a criação da vantagem competitiva local (PORTER, 1993), a vocação local, o desenvolvimento das empresas locais ancorado pelo desenvolvimento de redes locais (CASAROTTO & PIRES, 1999) e de um plano de desenvolvimento, que considere os quatro níveis de interação ambiental (STAMER, 1999).

A descoberta da vocação local, como no caso da experiência do Consórcio de Valorização da Batata Típica de Bologna, (CASAROTTO et. al., 1996), pode ser o primeiro passo para o desenvolvimento sistêmico da região, no sentido de serem utilizadas as fortalezas existentes na localidade.

As fortalezas poderão ser identificadas através da análise do Diamante de Porter (PORTER, 1993), em conjunto com a análise do ambiente interno, que poderá ser verificada por meio de planos estratégicos participativos, dentre os apresentados no capítulo 3, ou mesmo através da metodologia em estudo Marketing Municipal.

Partindo da afirmação de Porter de que *“as empresas, e não os países, estão na linha de frente da competição internacional”* (PORTER, 1993, p. 647). Torna-se flagrante a necessidade de apoio e fomento para o desenvolvimento das empresas. Contudo, o desenvolvimento de empresas deverá ocorrer de forma ordenada como em redes flexíveis (CASAROTTO & PIRES, 1999), buscando diversos meios de integração entre as pequenas e médias empresas como consórcios, condomínios, cooperativas, empresas de participação comunitária ou núcleos setoriais.

A dissertação apresentou a metodologia de Marketing Municipal (STAMER, 1999) como um meio para detecção da vocação local, no sentido de buscar a vantagem competitiva regional.

Esta metodologia está em fase inicial e foi aplicada nos municípios de Mafra, São Bento do Sul e Blumenau.

Pode-se afirmar que a principal virtude do Marketing Municipal está na integração de diversas teorias sobre desenvolvimento participativo e desenvolvimento sócio-econômico local (Competitividade Sistêmica e Diamante de Porter).

Dentro da Competitividade Sistêmica, cabe destacar os níveis de trabalho que a mesma interage:



- a) **Nível Meta** - está relacionado às questões sócio-culturais da população que direcionam o modelo competitivo da organização econômica, a orientação da sociedade ao desenvolvimento, a habilidade para formular estratégias e políticas, a memória coletiva, o grau de aprendizado e conhecimento e a coesão social.
- b) **Nível Macro** - relacionado às questões políticas e econômicas, envolvendo a estabilidade econômica, o sistema jurídico, as políticas comerciais, fiscal, orçamentária, monetária e leis *anti-trust*.
- c) **Nível Meso** - compõe as condições de fatores de PORTER (1993): estrutura industrial, infra-estrutura regional para importação e exportação, políticas para o fortalecimento da competitividade de determinados setores, o meio ambiente, as condições de tecnologia, educação e trabalho.
- d) **Nível Micro** - Compõe as unidades eficientes das empresas, através das inovações e engenharia simultânea, bem como da eficiência coletiva e redes de inovação (consórcios, condomínios, núcleos setoriais e estruturas de apoio).

O método analítico de partir da unidade para o todo (do nível micro para o nível meta), das empresas para as questões culturais e sociais, passando pelas entidades de apoio e questões político-econômicas, considerando que estes níveis interagem-se, garante uma visão holística do processo, tornando os resultados mais factíveis de sucesso.

Uma outra preocupação metodológica está na apresentação de ações concretas, rápidas e direcionadas à vocação do município, no sentido de buscar a vantagem competitiva regional. Procurou-se, especificamente no caso de Blumenau, evitar projetos que fossem demasiadamente complicados e de resultados a longo prazo. A idéia central foi motivar os atores internos. E nada mais motivador que resultados, além de discursos e papéis impressos.

Ao final conclui-se que a metodologia de Marketing Municipal tem sua aplicabilidade no âmbito local, ao testar a hipótese de que a metodologia de avaliação da Competitividade Sistêmica Setorial desenvolvida pelo IAD poderia ser adaptada a este fim, atingindo o objetivo proposto.

A metodologia se apresentou muito bem amparada teoricamente mas, com algumas ressalvas no que diz respeito a sua operacionalização.

O problema mais flagrante está no tempo despendido para a execução do projeto, apenas sete dias úteis (embora o trabalho tenha sido desenvolvido por quatro técnicos) entre o seminário de lançamento e o seminário de apresentação dos resultados.

Em segundo, seria muito recomendável que os órgãos públicos (principalmente a prefeitura e a Câmara Municipal), interagissem de forma intensa no projeto.

Um terceiro ponto é o fato de o trabalho não possuir, formalmente, a elaboração de projetos para execução das ações propostas e quais atores estariam envolvidas para a concretização daquelas ações, bem como das suas prioridades. Para a formatação do plano de ação recomenda-se a definição de uma metodologia de acompanhamento, deficiência esta já apontada no item 4.5.

Por fim, outro ponto caracteriza-se pela abordagem municipal na criação da vantagem competitiva que, dependendo do tamanho econômico do local analisado, poderá ser um fator impeditivo na sustentabilidade da vantagem competitiva, devendo o mesmo passar a ser abordado de forma regional.

Desta forma cabe reiterar o exposto na conclusão do capítulo anterior que por vezes um município, por si só, não tem a escala necessária para integrar os atores e divulgar sua marca ou vocação regional. A ação, nesse caso, deve se dar na microrregião.

Essa questão implica, inclusive, em uma sugestão de mudança no nome e na abrangência do modelo para “Marketing Microrregional”, o que lhe daria maior flexibilidade, podendo se ajustar a diversas situações.

Apesar de existir alguma instituição contratante do projeto, é importante ser definido, quem ou quais instituições ou órgãos serão responsáveis pela execução das ações. Ou seja, quem (ou que) despenderá esforços para que se façam cumprir as ações propostas.

Algumas recomendações podem ser feitas a respeito desta dissertação, bem como da Metodologia de Marketing Municipal.

Seria de grande importância a observação dos pontos acima citados e o equacionamento dos mesmos, no sentido de garantir a execução das ações e, por extensão, o alcance da vantagem competitiva do município para no âmbito regional.

Conforme verificado no estudo de caso, existem diversas pequenas e médias empresas do ramo de confecção em Blumenau e região. Talvez exista a oportunidade para um estudo da possibilidade de formação de redes flexíveis nesta localidade, buscando o modelo italiano de consórcios.

Por último recomenda-se que este documento, como acréscimo para metodologias de estudos para desenvolvimento sócio-econômico local, seja aprofundado e testado em outras localidades e situações, com o objetivo de que sofra aprimoramentos no seu modo operacional.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- BADWAY, M. K. **Management as a New Technology**. New York: McGraw Hill, 1993.
- BASSO, L. **Planejamento Municipal - um estudo do processo de elaboração do plano plurianual de um grupo de prefeituras gaúchas**. Dissertação de Mestrado, Políticas e Planejamento Governamental, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, 1995.
- BOHN, Roger E. **Measuring and Managing Technological Knowledge**. *Sloan Management Review*, 1994.
- BRYSON, J. M. **Strategic Planning for Public and nonprofit organizations: a Guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- CHIAVENATO, C; MATOS, F. G. **Visão e Ação Estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para Durar - práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- CORNELLY, S. A. **Subsídios sobre Planejamento Participativo**. *Revista Brasileira de Planejamento*. São Paulo, nº 07, abr. 1978.
- CASAROTTO FILHO, N.; PEROTTO, J. P.; PIRES, L. H., ZAPELINI, A. C.; VEDANA, C.; PARMEGGIANI, E. A.; SARTORI, M. A **Experiência Italiana para o Desenvolvimento de Pequenas Indústrias em Santa Catarina**. Florianópolis: Fórum Catarinense de Desenvolvimento, 1996.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Rede de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. São Paulo: Atlas, 1999.
- **Desenvolvimento Microrregional: um projeto para Santa Catarina**. *Gazeta Mercantil*. Out. 1998
- CASTRO, M. A. **O Gestão Municipal Participativa: pedagogia para a participação popular**. Recife, SUDENE, 1988.
- D'AVENI, R. A. **Hipercompetição - estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

- ENSLIN, L. **Avaliação de Perspectiva da Engenharia econômica**. Apostila. Florianópolis: EPS/UFSC, 1995.
- FUNDAÇÃO EMPREENDER. **Núcleos Setoriais**, Vídeo (VHS). Joinville, 1999.
- GARVIN, D. A. **Building a Learning Organization**. *Harvard Business Review*, Jul.-Aug./1993.
- GONDIM, L. M. **A Prática de Planejamento Dentro das Burocracias Públicas: um novo enfoque dos papéis desempenhados pelos planejadores**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 25 (2): abril/junho, 1991.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro - estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HUGON, P. **Evolução do Pensamento Econômico**. 2ª ed.: São Paulo: Atlas, 1967.
- IDS - <http://www.ids.ac.uk/prs/intro/origins.html>
- KEYNES, J. M. **A Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- KOTLER, P.; JUTUSRIPITAK, S.; MAESICEE, S. **O Marketing das Nações**. São Paulo: Futura, 1997.
- LEAL FILHO, J. G. **Inovação Institucional e Desenvolvimento Municipal Sustentado: avaliação das experiências de planejamento governamental nos municípios de Palhoça e São Bonifácio em Santa Catarina**. Dissertação de Mestrado, Políticas e Planejamento Governamental, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, 1994.
- MARSHALL, A. **Princípios de Economia**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.
- MASUTTI, S. L. **Modelo para o Desenvolvimento Produtivo Planejado: aplicação à região sudoeste do Paraná**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, 1998.
- MOURA, G. L. **Planejamento Estratégico e Planejamento Participativo na Gestão Municipal: o caso do município de Porto Alegre - Gestão 1989/93**. Dissertação de Mestrado. Programa de Apoio à Administração Pública - PAP, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, 1995.

- MYRDAL, G. **Teoria Econômica e Regiões Subdesenvolvidas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Saga, 1968.
- NUTT, P. C.; BACKOFF, R. W. **Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: a handbook for leaders**. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1992.
- OLIVEIRA, D. S. **Planejamento Municipal**. Rio de Janeiro: IBAM, 1989.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- **Clusters and the New Economics of Competition**. *Harvard Business Review*, nov. - dez. 1998.
- **Competição - estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- QUINN, J. B. **Empresas Muito Mais Inteligentes - como integrar recursos intelectuais, produtos e serviços de formas úteis e dinâmicas, adicionando valores aos seus clientes**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- RICARDO, D. **Princípio da Economia Política e do Imposto**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SANDRONI, P. **Dicionário de Economia e Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.
- SCHLEDERER, B.; HESS, G. M. **Condomínio de Empresas Westend, Vantagens de Aglomeração, Efeitos Sinérgicos e Exigências das Empresas Quanto a Localização**. Munique: Instituto de Geografia Econômica da Universidade de Munique. Tradução Rainer Müller-Glodde, 1995.
- SEBRAE. **Sociedades Cooperativas - Série Associativismo**, Brasília, 1993.
- **Empresa de Participação Comunitária**, Brasília, 1997.
- **Oeste Catarinense Investe em Empresas de Participação Comunitária como Alternativa ao Marasmo Econômico**, Florianópolis, 1998a.
- **Planejamento Estratégico**. Treinamento Empresarial, Florianópolis, 1998b.
- **Gestão da Qualidade**. Treinamento Empresarial, Florianópolis, 1999.
- SHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito e o ciclo econômico**. Coleção os economistas. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

- SILVA, A. T. **Economia e Mercados**. 22ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- SILVEIRA, S. W. **Em Busca da Competitividade - a dinâmica da inovação tecnológica e de processos**. Rio de Janeiro: COAD, 1996.
- **Programa de Geração de Emprego e Renda - município de Laguna**. Florianópolis: SEBRAE, 1998.
- SMITH, Adam. **Uma Investigação Sobre a Causa da Riqueza das Nações**. Rio de Janeiro: Tecnobrind, 1986.
- SOUTO-MAIOR, J. **Planejamento Estratégico Participativo: uma abordagem para o setor público**. *Anais do XVII Encontro Anual da ANPAD*, Curitiba, 26-27 e 28 de setembro de 1994.
- STAMER, J. M.; ESSER, K.; HILLEBRAND, W.; MESSNER, D. **Competitividad Sistémica: nuevo desafío a las empresas y a la política**. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo, ago. 1995.
- STAMER, J. M.; SEIBEL, S.; ADAM, B.; BANTLE, S.; LAUER, A.; MOHAUPT, D. **Estudo sobre Competitividade Sistêmica em Santa Catarina: resultados preliminares**. Florianópolis: FIESC/IAD, abr. 96.
- STAMER, J. M. **Participatory Appraisal of Competitive Advantage - a methodology to support local and regional development strategy initiatives, based of the systemic competitiveness concept**. Duisburg: Institut for Development and Peace, University of Duisburg, jun. 1999.
- WONNACOTT, P.; WONNACOTT, R. **Economia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

# ANEXOS



a Agrícola																														
Ordem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30

[illegible][illegible][illegible][illegible]

Acima de 24 hectares

Order	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

**5 - Além de sua atividade principal há outra fonte de renda na propriedade? Qual:**

[illegible]

**6 - Em qual área a sua atividade apresenta maiores dificuldades:**

[illegible]

**7 - Quais são os principais problemas na área financeira:**

[illegible]

## 8 - Quais são os principais problemas na comercialização:

[illegible]

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

**9 - Quais são os principais problemas na produção:**

[illegible]

**10 - Em relação a outras regiões, a agricultura local:**

Evoluții
Estagnou
Decrescen

Evoluïu  
 Estagnou  
 Decresceu

**11 - Você implantou alguma nova atividade nos últimos 3 anos?**

[illegible]

Não implantou

12 - Quais são as soluções coletivas que os agricultores deveriam buscar para o fortalecimento da agricultura local:

[illegible]

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

### 13 - Você está integrado a alguma agroindústria?

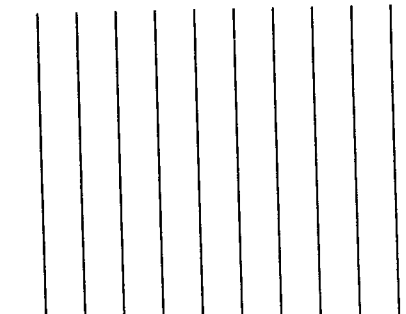
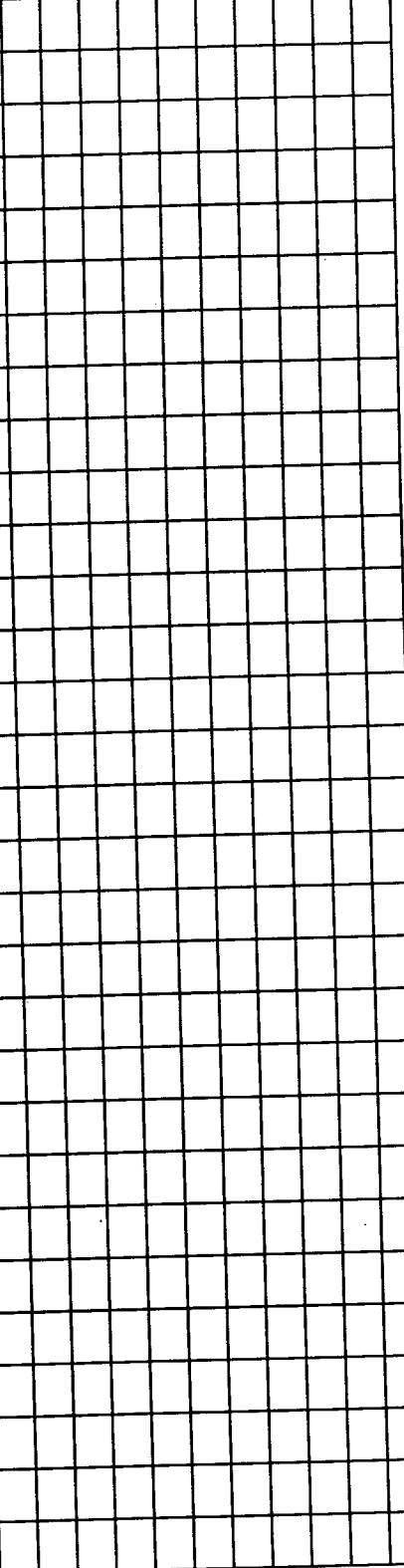
[illegible]

**14 - Em caso positivo, qual o percentual de sua receita total gerado pela integração:**

[illegible]

**15 - Na sua opinião que outras culturas ou atividades agroindustriais poderiam ser desenvolvidas no município?**

3 - Na sua opinião, qual



16 - Tem interesse em participar de Seminários, Treinamentos, Feiras e Missões empresariais?

[illegible]

Ordem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

17 - Em caso positivo, assinale em quais áreas:

Adm de pequenos negócios																															
Adm financeira agrícola																															
Desenvolvimento gerencial agrícola																															
Custos e formação preço venda agrícola																															
Desenvolvimento de chefia e liderança																															
Missões empresariais																															
Outro: _____																															

PESQUISADOR: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

ANEXO 2 - Pesquisa Indústria

Ordem

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

1- Idade da empresa:

Até 1 ano																														
1 a 3 anos																														
4 a 6 anos																														
7 a 10 anos																														
10 a 15 anos																														
Mais de 15																														

2 - N° de empregados:

Até 10																														
De 11 a 30																														
De 31 a 50																														
De 51 a 70																														
De 71 a 90																														
De 91 a 120																														
Mais de 120																														

3 - Nível de escolaridade do empresário:

Superior																														
2º Grau																														
1º Grau																														
Primário																														
Nível técnico																														

4 - Cite as áreas em que a sua empresa apresenta maiores dificuldades:

Financeira																														
Pessoal																														
Compras																														
Produção																														
Vendas																														

Outras \_\_\_\_\_







11 - Existe ociosidade (não planejada) na produção?

Sim  
Não

Quantos % ?

0 a 10%  
11 a 20%  
21 a 30%  
31 a 40%  
41 a 50%  
mais de 50%

12 - Quais as razões desta ociosidade?

13 - Como você classificaria a organização e o controle da produção da empresa?

Boa  
Razoável  
Não organizada

14 - Que motivos abaixo relacionados constituem problemas para a empresa na produção?

Baixa produtividade  
Máquinas inadequadas  
Espaço insuficiente

Apropriação custos na formação preço de venda

Lay-out inadequado

Elevadas perdas de Mp

Baixa qualidade dos produtos

Controle estoque das MP e produtos acabados

Outros

15 - Sua empresa está interessada em expandir a capacidade de produção?


Sim  
Não

Em caso positivo, os investimentos feitos seriam para:


Modernização  
Ampliação nº de empregados  
Construção civil  
Produção e Suprimentos

Estes investimentos teriam como fonte de financiamento, recursos:


Próprios  
De terceiros  
Próprios e de terceiros

16 - Quais os principais problemas encontrados na comercialização dos seus produtos?


17 - Como é feita a comercialização da produção?


Representantes comerciais  
Equipe própria de vendedores  
Distribuidoras  
Venda direta  
Mala direta  
Outros



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

21 - Em caso de não estar informatizada, a empresa teria interesse de informatizar alguns de seus processos?

[illegible]

**22 - Quais os problemas que a empresa enfrenta na área financeira?**

[illegible]

**23 - A empresa investiu em alguma outra atividade nos últimos anos?**

[illegible]

24 - Na sua opinião que tipos de empresas poderiam ser implantadas no município:

[illegible]

Ordem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

25 - Tem interesse em participar de Seminários, Treinamentos, Feiras e Missões empresariais?

Sim																															
Não																															

Em caso positivo, assinale em quais áreas:

Comercial/vendas																																
Qualidade																																
Gerencial/administrativa																																
Produção e suprimentos																																
Feiras																																
Recursos humanos/comportamental																																
Contábil/Financeira/Fiscal																																
Missões empresariais																																
Outros:																																

PESQUISADOR: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**ANEXO 3 - Pesquisa Lojista**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

[illegible][illegible][illegible][illegible][illegible][illegible][illegible][illegible][illegible][illegible][illegible][illegible][illegible][illegible][illegible]

**que a sua empresa apresenta maiores dificuldades:**

[illegible][illegible][illegible][illegible][illegible]

**principais problemas em cada uma destas áreas:**

A:
----

[illegible][illegible][illegible][illegible]

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

**COMPRAS:**

**Curto prazo p/ pagamento**

Dificuldade p/ comprar direto fábrica

Demora na entrega

## Poucos fornecedores

[illegible]

**PESSOAL:**

MO ñ qualificada/especializada

### Dificuldade acesso à treinamentos

Falta de mão-de-obra

## Rotatividade de pessoal

[illegible]

**VENDAS:**

## Atraso nos pagamentos

## Muita concorrência no setor

Baixo poder aquisitivo população

## Falta de divulgação

[illegible]

**5 - Em relação ao comércio das cidades maiores e/ou economia regional, na sua opinião o comércio local:**

Cresceu

Estagnou

Decresceu

[illegible]

## 6 - Os empresários lojistas estão unidos na busca de soluções coletivas para o crescimento geral do comércio?

sim

# Não

[illegible]

Ordem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

7 - O que pode ser feito para o crescimento do comércio:

[illegible]

### 8 - A empresa está filiada a alguma entidade de classe?

8 - A empresa está filiada a alguma entidade de classe?	
Não	
Sim	
CDL	
SPC	
ACI	
Sindicato	

**9 - Quais são as suas reivindicações/sugestões aos órgãos ou entidades para o comércio local:**

[illegible]







[illegible][illegible][illegible][illegible][illegible][illegible][illegible]

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30

## D) ELETRODOMESTICOS

**E) MOVEIS**

MOTIVO	Sim	Não
Cidade 1		
Cidade 2		
Cidade 3		
Cidade 4		
Preço baixo		
Maior variedade		
Melhor qualidade		
Não tem no comércio local		
Condições de pagamento		

## F) MATERIAIS

A full-page sheet of white graph paper with a uniform black grid pattern. The grid consists of small squares covering the entire area. There are no margins, text, or other markings on the page.



**6 - Dê a sua opinião sobre os seguintes itens no comércio local:**

Drœncher com: E = excelente; B = bom; R = razoável; P = péssimo.

[illegible]

## 7 - O comércio local realiza promoções coletivas?

[illegible]

## 8 - Você aproveita estas promoções coletivas para efetuar suas compras?

[illegible]

**9 - Como você toma conhecimento das promoções e novidades do comércio local?**

A vertical rectangular sheet of white paper featuring a black grid pattern. The grid consists of small squares, approximately 10 units wide by 20 units high. The lines are thin and evenly spaced, creating a clean, unlined workspace for drawing or writing.

Rádio  
Alto-falante  
Vitrine  
Televisão  
Panfleto  
Jornal  
Amigos  
Cartazes  
Telefone



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100

[illegible][illegible][illegible]A large grid of graph paper, consisting of 20 columns and 30 rows of squares, intended for drawing a picture.[illegible]A full-page view of a blank sheet of graph paper. The grid consists of small squares formed by thin black lines. The paper is oriented vertically and has a slight shadow on the right side, suggesting it's part of a bound notebook. There are no markings or text on the grid.



14 - Quantas pessoas moram neste domicílio:

1  
2  
3  
4  
5  
6

Mais de 6

15 - Em que setor econômico que o chefe de domicílio trabalha:

Agricultura  
Indústria  
Comércio  
Serviços  
Desempregado  
Aposentado

16 - Qual o vínculo de trabalho do chefe de domicílio:

Empregado  
Autônomo  
Dono  
Informal

17 - Qual a renda média mensal do chefe do domicílio:

Até 1 salário mínimo  
De 2 a 3 SM  
De 4 a 5 SM  
De 6 a 10 SM  
De 11 a 15 SM  
De 16 a 20 SM  
Mais de 20 SM

18 - O (a) Sr. (a) poderia me dizer qual o grau de instrução do chefe da família?

Ordem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Analfabeto/ primário inc.	0																													
Primário comp/1º grau inc	5																													
1º grau comp/ 2º grau inc	10																													
2º grau comp/ superior inc	15																													
Superior completo	21																													

19 - Quais e quantos dos itens abaixo a família possui ?

QUANTIDADE	
BEM	0 1 2 3 4 5 6
Carros	0 4 9 13 18 22 26
TV cor	0 4 7 11 14 18 22
Banheiros	0 5 11 16 21 26 32
Empregada	0 5 11 16 21 26 32
Rádios	0 2 3 5 6 8 9
Vídeocassete	10
Máquina lavar roupa	8
Geladeira	7
Aspirador de pó	6

TOTAL PONTOS																															
--------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

20 - Classe:																															
--------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

CLASSES	PONTUAÇÃO
A	89 ou mais
B	de 59 a 88
C	de 35 a 58
D	de 20 a 34
E	de 00 a 19

Pesquisador: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## ANEXO 5 - Exemplo de Ficha Para Elaboração de Projetos/PRODER

PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL	
<b>PROGRAMA:</b>	Indústria Limpa
FICHA DO PROJETO	
<b>1. Título do Projeto:</b>	Desenvolvimento de Produtos Alternativos com o Peixe
<b>2. Objetivos:</b>	Maior aproveitamento do peixe (hambúrguer, produtos enlatados, ração e vestuário)
<b>3. Prazo:</b>	Curto <input type="checkbox"/> Médio <input checked="" type="checkbox"/> Longo <input type="checkbox"/>
<b>4. Resultados Esperados (Metas):</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Quantitativos:</b> Reduzir em 80% os resíduos dos pescados</li> <li><b>Qualitativos:</b> Abrangência de mercado interno e externo</li> </ul>
<b>5. Beneficiários:</b>	Empresários do ramo e comunidade pesqueira
<b>6. Fontes de financiamento:</b>	Bancos de fomento, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Epagri
<b>7. Parceiros:</b>	Empresários, SEBRAE/SC e Prefeitura Municipal de Laguna
PLANO DE AÇÃO	
O QUE FAZER (Etapas do projeto)	QUEM FARÁ (Responsável)
1. Projeto de viabilidade econômico/financeira	Empresários
2. Busca de recursos	Empresários/ SEBRAE/SC
3. Implementação do projeto	Empresários
4. Contratação de mão de obra	Empresários
5.	
6.	
COMO FAZER (Estratégias)	QUANDO FAZER (Data)
1. Contratar SEBRAE/SC	11/1998
2. Busca de financiamento	01/1999
3. Obras e aquisição de equipamentos	03/1999
4. Seleção e treinamento	03/1999
5.	
6.	
<b>COMITÊ EXECUTIVO:</b> Antônio Santos e Joel de Souza	

## **ANEXO 6 - Lista de Empresas/Entidades Entrevistadas**

1. ADD Makler
2. AMPE
3. Ártico
4. BADESC
5. Blusoft
6. Blusol
7. Blumimp
8. CDL
9. Cremer
10. Distribuidora Condor
11. Fixe Elásticos
12. Fórum Regional de Desenvolvimento
13. FURB
14. Hemer
15. Hering Têxtil
16. Karsten
17. Kastrup Junqueira
18. Malharia Leon
19. Mega Transformadores
20. Micheluzzi
21. SENAI
22. Sindicato de Bares, Hotéis e Restaurantes/Blumenau Convention & Bureau
23. SINDITEX
24. Venetto

ANEXO 7 - Roteiro para Entrevista do Marketing Municipal

Indicadores da competitividade das empresas

	<i>Padrão mundial</i>
Tecnologia da produção	utilização de equipamentos modernos, uso estratégico da informática
Técnicas de gestão	poucos níveis de hierarquia, <i>employee empowerment</i> , Kaizen, trabalho em equipe, células de produção, engenharia simultânea
Orientação ao cliente	<i>customer-driven organization</i> , segmentação dos clientes, identificação dos clientes chaves e das estratégias dos clientes
Capacidade estratégica	planejamento estratégico, visão e missão definida
Verticalização	concentração em <i>core competence</i> , externalização das outras atividades em produção e serviços
Cooperação com outras empresas	Contato estreito e intercâmbio frequente com fornecedores, subcontratados, clientes, concorrentes; alianças estratégicas
Cooperação com instituições de suporte	Contato estreito com instituições de treinamento, tecnologia, financiamento, apoio à exportação
Cooperação com associações / federações	Papel ativo na ACI e no sindicato, participação em outras associações
Treinamento	Alto investimento em treinamento em todos os níveis
Dinâmica	Adaptação rápida e agressiva as novas condições, alto nível de conhecimento das mudanças dos mercados nacionais e internacionais

Intra-empresa

História da empresa

Dono(s) da empresa, estrutura do grupo econômico (se for aplicável)

Dados (vendas, investimento, funcionários, exportações / distribuição geográfica, ultimas 3 - 5 anos, próximos 2 - 3 anos)

O que é a missão / a meta estratégica da empresa (por exemplo participação no mercado, aumentar vendas, lucro, internacionalização, satisfação do cliente). Há uma missão explícita?

O que é a estratégia em relação a produtos (por exemplo diversificação, especialização, produtos inovativos, marca)? Como a empresa pretende estabelecer uma vantagem competitiva? Como e onde a empresa obtém idéias para produtos inovadoras?

Como fica a estrutura organizacional? Houve mudanças recentemente?

São aplicados conceitos de gestão como Kaizen, qualidade total, produção enxuta, zero defeito, just-in-time, kan-ban, gestão total de custos, trabalho em equipe, benchmarking, ISO 9000, ISO 14000. Como e onde a empresa obtém informações sobre novos conceitos de gestão?

São disponíveis dados nao-financeiros sobre performance (como lead-time, tempo de trabalho, defeitos / retrabalho / custo de qualidade, rotação do estoque)?

Que parte de máquinas tem até 5 / 5 - 15 / mais que 15 anos? Como e onde a empresa obtém informação sobre novas máquinas e equipamentos? Como e onde são utilizados computadores? Para criar vantagem competitiva?

Funcionários: tempo integral / parcial, distribuição segundo sexo, numero de turnos, sistemas de incentivos, rotatividade

Gastos para treinamento de funcionários? Para que funcionários? Dentro / fora do horário de trabalho? Apoio financeiro, transporte, outro?

Integração vertical, mudanças nesse respeito?

Que mudanças importantes houve nos ultimo 5 anos? Quais são previstos para os próximos 3 anos?

Tem projetos de novas fabricas dentro / fora da região? Para Joint Ventures? Critérios para escolher lugar para nova fabrica?

## Entre empresas

### Fornecedores

Quantos, para que produtos e serviços, avaliação deles, F just-in-time, condições de pagamento, cambio de F, busca sistemática de novos F, dependência de F, mudanças nos últimos 5 anos,

### Subcontratados / terceirizados

Para que, que tipo de contrato, tendência de aumento ou redução, conflitos, pagamento

### Clientes

Quem, segmentação, como avaliação de C? Canais de vendas, de marketing, estabilidade de clientes, quantos clientes conhece pessoalmente? Tratamento de reclamações, suporte por telefone, avaliação da satisfação dos clientes? Produção por demanda ou para estoque? Relações com clientes no exterior: dependente / independente, estável / instável? Qualidade diferente para exportações

### Concorrentes

Principais C, instrumentos de análise de C, vantagens e desvantagens em comparação com C principais

Há, ou pode imaginar, cooperação com C, por exemplo compra, transporte, exportação, feiras, desenvolvimento de fornecedores, treinamento, ensaios / testes, desenvolvimento de produtos / processos, melhoramento de infra-estrutura

### Outra empresas

Há, ou pode imaginar, cooperação com outras empresas, por exemplo compra, transporte, exportação, feiras, treinamento, melhoramento de infra-estrutura

### Instituições de suporte

Importância, qualidade, flexibilidade, agilidade, articulação de: formação profissional (SENAI, SENAC, ETFSC) universidades / ensino superior tecnologia

ACI, FIESC / IEL  
SEBRAE

Bancos e outras instituições financeiras

Serviços: manutenção e serviços técnicos, informação e consultoria, transporte, software, outros

utilidades (eletricidade, gás, água, telecomunicação), papel no estímulo à atividade econômica local?

Mudanças nos últimos anos, situação daqui a três anos

### Associações, federações

Participação em que? Porquê? Desde quando? Expectativa? Contribuição financeira? Mudanças nos últimos 5 anos? Estrutura interna de A / F: participação, democracia, receptividade a propostas? Influência e articulação política de A / F no nível local / estadual / federal? Papel do sindicatos trabalhistas

### Relações com e percepção do estado

#### Administração municipal

Contatos com que secretarias, avaliação, conflitos; expectativas / propostas / sugestões para atuação da prefeitura; como a administração atual fica em comparação com anteriores; política industrial / desenvolvimento econômico / atração de empresas? Para que ramos? Avaliação? Suporte para seu ramo?

#### Governo estadual

Contatos com que secretarias, avaliação, conflitos; expectativas / propostas / sugestões para atuação da prefeitura; como a administração atual fica em comparação com anteriores; política industrial / desenvolvimento econômico / atração de empresas? Para que ramos? Avaliação? Suporte para seu ramo?

#### Tempo gasto com atividades relativos ao estado

declaração para impostos; absorver mudanças de leis e regulamentações; fiscalização

#### Integração com comunidade local

Papel na comunidade local, atividades para / com a comunidade, importância da integração junto a comunidade para a imagem externa da empresa, comunidade e funcionários, vantagens e desvantagens do local atual da produção

## **ANEXO 8 - Lista de Siglas**

**ACIB** - Associação Comercial e Industrial de Blumenau

**AMPE** - Associação das Micro e Pequenas Empresas

**BADESC** - Banco de Desenvolvimento de Santa Catarina

**CDL** - Câmara dos Dirigentes Logistas

**FURB** - Fundação Universitária da Região de Blumenau

**IAD** - Instituto Alemão de Desenvolvimento

**SEBRAE** - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**SENAC** - Serviço Nacional do Comércio

**SENAI** - Serviço Nacional da Indústria

**SESC** - Serviço Social do Comércio

**SINDITEX** - Sindicato das Indústrias Têxteis